

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

PSYKOLOGINEN SOPIMUS LIIKKEENJOHDON
KONSULTOINNISSA

Hallintotiede
Pro Gradu – tutkielma
Helmikuu 2013
Ohjaaja: Klaus af Ursin

Tiina Vuori

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamistieteiden laitos, hallintotiede

Tekijä:

VUORI, TIINA

Tutkielman nimi:

Psykologinen sopimus liikkeenjohdon konsultoinnissa

Pro gradu – tutkielma:

90 sivua, 2 liitesivua

Aika:

Helmikuu 2013

Avainsanat:

Psykologinen sopimus, liikkeenjohdon konsultointi, asiakassysteemi, konsultin rooli, interventio, sopimus

Tämän pro gradu – tutkielman aiheena on psykologinen sopimus liikkeenjohdon konsultoinnissa. Psykologista sopimusta on tutkittu paljon työsuhteissa, mutta teoreettista tutkimusta liikkeenjohdon konsultoinnin alalta löytyy suhteessa vähemmän. Tämä tutkimus on empiirinen ja sen päätehtävä on selvittää, miten psykologisen sopimuksen sisältö ja merkitys ymmärretään liikkeenjohdon konsultoinnin kontekstissa. Tutkimuksessa pyritään lisäksi selvittämään psykologisen sopimuksen ja konsultin roolin välistä yhteyttä sekä heikon psykologisen sopimuksen merkitystä konsultointiyhteistyölle. Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmana toimii liikkeenjohdon konsulttien näkökulma ja tutkimus perustuu viiden kokeneen konsultin teemahaastatteluaineistoon.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostettu asiakassysteemin, konsultointisopimuksen, psykologisen sopimuksen, konsultin roolin sekä intervention käsitteiden ympärille. Teoreettisella viitekehyksellä on pyritty liittämään tutkittava ilmiö lähemmäs liikkeenjohdon konsultointia ja syventämään psykologisen sopimuksen merkitystä kyseisessä asiayhteydessä.

Tutkimuksen empiirisen osuuden tarkoitus on ollut lisätä ymmärrystä psykologisen sopimuksen ominaisuuksista ja haasteista liikkeenjohdon konsulttien kokemusten kautta. Aineisto on analysoitu teoriaohjaavan analyysin sekä abduktiivisen päättelylogiikan mukaan. Analyysissa on siis pyritty tutkittavan ilmiön teoreettisten löydösten sekä empiiristen havaintojen jatkuvaan vuoropuheluun. Analyysissa on edelleen tuotu esiin useita haastatteluaineistosta esiinnousseita käytännön esimerkkejä, koska niiden on uskottu tuovan psykologista sopimusta ymmärrettävämmälle tasolle.

Tutkimukselliset päähuomiot osoittavat, että psykologinen sopimus liikkeenjohdon konsultoinnissa yhdistetään käsitteellisestä tuntemattomuudesta huolimatta suurelta osin luottamukseen. Luottamus näyttelee suurempaa roolia kuin psykologiseen sopimukseen perinteisesti liitetty vastavuoroisten odotusten hallinta, mikä ilmentää tutkittavan ilmiön omalaatuisuutta liikkeenjohdon konsultoinnissa. Mielenkiintoiseksi tutkimukselliseksi huomioksi nousevat myös psykologisen sopimuksen kiistaton yhteys konsultin rooliin sekä henkilökemioiden merkitys vahvassa tai heikossa psykologisessa sopimuksessa. Tutkimuksellisten päähuomioiden pohjalta voidaan esittää, että psykologisen sopimuksen oikeanlainen hallinta helpottaa liikkeenjohdon konsulttia luomaan kestäviä asiakassuhteita ja myös perustelemaan paremmin ammatillista toimintaansa.

Kuviot

Kuvio 1 Psykologisen sopimuksen merkitys ja haasteet	14
Kuvio 2 Konsultin kolmen pääroolin ohjaavuussuhteet Kubria (1993, 46) mukaillen	33
Kuvio 3 Tärkeimmät tutkimukselliset huomiot.....	80

Taulukot

Taulukko 1 Psykologisen sopimuksen syntyminen ja ymmärtäminen	48
Taulukko 2 Psykologisen sopimuksen eläminen.....	56
Taulukko 3 Konsultin rooli suhteessa psykologiseen sopimukseen	65
Taulukko 4 Psykologisen sopimuksen syntymättömyys, rikkoutuminen ja heikkous	73
Taulukko 5 Psykologisen sopimuksen merkitys	79

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUKSEN VALINNAT	9
2.1 Päätehtävä	9
2.2 Tavoitteet.....	10
2.3 Näkökulma	12
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	13
3.1 Liikkeenjohdon konsultointi.....	14
3.1.1 Kriitikoiden suusta.....	16
3.2 Asiakassysteemi	17
3.2.1 Määritelmä.....	17
3.2.2 Odotukset.....	18
3.2.3 Tarve konsultointiin.....	20
3.3 Konsultointisopimus.....	21
3.3.1 Määritelmä.....	21
3.3.2 Alkuneuvottelut sopimuksen pohjana.....	21
3.3.3 Muodollinen sopimus eli kontrahti	22
3.4 Psykologinen sopimus	23
3.4.1 Konsultin ja asiakkaan välinen suhde.....	23
3.4.2 Psykologinen sopimus työsuhteessa	24
3.4.3 Psykologinen sopimus liikkeenjohdon konsultoinnissa	26
3.5 Interventio	28
3.5.1 Määritelmä.....	28
3.5.2 Hyväksyvä interventio	29
3.5.3 Katalysoiva interventio.....	30
3.5.4 Konfrontoiva interventio	30
3.5.5 Määräävä interventio	31
3.6 Konsultin rooli	32
3.6.1 Määritelmä.....	32
3.6.2 Prosessikonsultti	34
3.6.3 Kouluttajakonsultti	34
3.6.4 Asiantuntijakonsultti.....	35

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
4.1 Aineiston kerääminen	37
4.2 Aineiston analyysi.....	39
4.3. Luotettavuuden arviointi	40
5 PSYKOLOGINEN SOPIMUS LIIKKEENJOHDON KONSULTIN JA ASIAKKAAN VÄLILLÄ	42
5.1. Psykologisen sopimuksen ymmärtäminen.....	42
5.1.1 Käsitteen ymmärtäminen ja kirjallinen sopiminen	42
5.1.2 Odotukset ja tiedostamaton puoli psykologisessa sopimuksessa	44
5.1.3 Asiakassysteemi psykologisessa sopimuksessa.....	46
5.2. Psykologisen sopimuksen eläminen	49
5.2.1 Syntyminen, kehittyminen ja kommunikaation merkitys	49
5.2.2 Konsultin käyttäytyminen psykologisen sopimuksen vahvistamiseksi	50
5.2.3 Psykologisen sopimuksen päivittäminen ja muuttuminen.....	52
5.3. Konsultin rooli suhteessa psykologiseen sopimukseen.....	57
5.3.1 Erilaisista rooleista	57
5.3.2 Roolien ottamisesta, ohjaavuudesta ja muuttumisesta.....	60
5.3.3 Konsultin roolin ja psykologisen sopimuksen yhteydestä.....	62
5.4 Psykologisen sopimuksen syntymättömyys, rikkoutuminen ja heikkous.....	66
5.4.1 Syntyykö konsultoinnissa aina psykologinen sopimus?.....	66
5.4.2 Rikkoutuminen ja luottamus.....	67
5.4.3 Syitä heikkoon psykologiseen sopimukseen	70
5.5 Psykologisen sopimuksen merkitys.....	74
5.5.1 Merkitys konsultti-asiakas — suhteessa	74
5.5.2 Vaikutus konsultointiyhteistyön tuloksiin	75
6 TUTKIMUKSELLISET PÄÄHUOMIOT	80
7 LOPUKSI	85
Lähdeluettelo.....	87
LIITE 1 Teemahaastattelurunko	91

1 JOHDANTO

Liikkeenjohdon konsultointi on kasvattanut suosiotaan sekä toimialana että tutkimuksen kohteena huomattavasti viime vuosien aikana. Euroopan sisällä liikkeenjohdon konsultoinnin viehättävyyden lisääntyminen näkyy erityisesti alan liikevaihdossa, joka on lähes kolminkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. (Mohe & Seidl 2009, 3-4.) Suomen mittapuulla alan kasvu on ollut rauhallisempaa siitä huolimatta, että 1990- luvulta lähtien suuria yrityksiä asiakkaina pitävät kansainväliset alan megatoimistot ovat lisänneet ja lisäävät edelleen vaikutusvaltaansa maassamme. Kyseisillä toimistoilla on takanaan valtava maailmanlaajuinen organisaatio, valmiit konseptit sekä menetelmäosaaminen, jonka ansiosta yksittäisen konsultointihankkeen toteuttaminen on entistä tehokkaampaa. Megatoimistot ovat aiheuttaneet konsultoinnin kentän eräänlaisen kahtiajaon, jota voidaan kutsua myös polarisaatioksi. Koko liiketoiminnan rajat ovat alkaneet hämärtyä esimerkiksi tietotekniikan sekä tilintarkastuksen vallatessa aluettaan konsultoinnin nimikkeen alla. Suurten toimistojen lisäksi myös yhden tai kahden ammattilaisen konsulttitoimistot menestyvät Suomessa. Kyseiset paikalliset osaajat rakentavat uraansa yleensä jonkun tietyn toimialan tai palvelun eksperttina ja kykenevät erityisosaamisensa lisäksi pitämään toiminnan henkilökeskeisenä, mitä sen tuleekin olla. Paikalliset liikkeenjohdon konsultit ovat myös osittain muodostaneet toimivia verkostoja, joissa osaamisen täydentämistä hyödynnetään projektikohtaisesti. Yhteenvedona liikkeenjohdon konsultoinnin nykytilasta Suomessa voidaan siis todeta, etteivät pienten konsultointiyksiköiden osaajat ole jääneet suuren kansainvälisen jyrän alle, vaan he voivat ammatillisesti yllättävän hyvin. (Tienari & Ainamo 2004, 1–9.)

Organisaatioiden rakenne on kokenut globalisoituvassa toimintaympäristössä paljon muutoksia, mikä on asettanut lähtökohdat myös konsulttitoiminnalle. Globaali kilpailu ja muutosherkät olosuhteet ovat pakottaneet asiantuntijayksiköt rakentamaan kumppanuuksia ja monniammatillisia tiimejä yli organisaatorajojen. Tämä osittain myös organisaation sisäinen tiimiytyminen on aiheuttanut sisäisten asiantuntijayksiköiden hajoamisen, koska ne ovat keskittäneet osaamisensa varsinaiseen toimintaan. Sisäiset tuki- ja asiantuntijayksiköt ovat siis ikään kuin irronneet organisaation kyljestä ja niiden asema onkin muuttunut ulkopuolisiksi palvelun tuottajiksi. Vähitellen tapahtunut rakennemuutos on johtanut siihen, että organisaatiot keskittyvät itse ydinosaamiseensa ja palkkaavat konsultteja suurempiin muutos- tai kehitysprojekteihin. (Tienari & Ainamo 2004, 4–9.)

Liikkeenjohdon konsultin palkkaamiseen löytyy useita syitä ja lähtökohtia. Appelbaum & Steed (2005, 68–70) refleктоivat kahden liikkeenjohdon konsultoinnin globaalin megatoimiston,

Mckinsey & Companyn sekä Boston Consulting Groupin perspektiivejä ulkoisen konsultin palkkaamiseen. Tärkeimmiksi syiksi konsultin palkkaamiseen näiden kahden yrityksen näkökulmasta voidaan nostaa heidän ainutlaatuinen pätevyytensä, ulkopuolisuutensa, ammattimaisuutensa, itsenäisyytensä sekä myös sen ajanjakson laajuus, joka konsultilla on käytettävissä ongelman tutkimiseen. Globaali kilpailu on varmistanut sen, että viimeistään tällä vuosikymmenellä asiakas ei enää osta konsultilta valmiita fraaseja. Sen sijaan konsultilta vaaditaan yhä useammin luovaa ongelmanratkaisua sekä huomattavaa asiakkaan toiminnan tuntemusta. Luottamuksen rakentaminen asiakkaaseen ei siis synny pelkästä tiedon levittämisestä, vaan vaatii myös selkeää tavoitteiden asettelua sekä suoraa keskustelua konsultointiyhteistyön odotuksista, ongelmista ja mahdollisuuksista. Huomioitavaa konsultti-asiakas -suhteessa on myös se, että ilman asiakkaan aitoa halua hyödyntää konsultin luomaa kehitysohjelmaa strategisena voimavarana voi projektin toteutus tuottaa hankaluuksia. Asiantuntijapalvelun omien rakenteidensa ulkopuolelta ostavan organisaation tulisi ymmärtää konsultointi tuottavana investointina pelkkien liiketoimintakustannusten sijaan. (Appelbaum & Steed 2005, 68–72.)

Liikkeenjohdon konsultin ja hänet palkanneen asiakassysteemin välisen suhteen syntymiselle sekä toisaalta konsultointiyhteistyön onnistumiselle löydetään useita edesauttavia tekijöitä. McLachlin (1999) esittää asiakas-konsultti – suhteen onnistumiselle kuusi universaalia faktoria; konsultin rehellisyyden, asiakkaan sitoutumisen, selkeän sopimuksen koskien konsultointiyhteistyön odotuksia, asiakkaan kontrollin, konsultin kompetenssin sekä asiakkaan ja konsultin yhteensopivuuden. Selkeään sopimukseen liittyen McLachlin (1999, 396–397) toteaa, että konsultointiyhteistyöhön liittyvät, yhteisesti sovitut menettelytavat toimivat eräänlaisena, menestyneeseen projektiin johtavana pakotteena sekä asiakkaalle että konsultille. Asiakkaan kohdalla selkeä sopimus pakottaa hänet todentamaan itselleen sekä organisaatiolleen konsultointiyhteistyön lupaukset ja odotukset. Konsultin toimintaa ajatellen yksiselitteinen asioista sopiminen taas auttaa häntä alentamaan mahdollisia asiakkaan ylikorkeita odotuksia yhteistyöstä siten, että asiakkaan saamat tulokset ylittävät lopulta hänen odotuksensa. Merkityksellistä konsultointiyhteistyöhön liittyvässä sopimisessa on myös se, että se kattaa sekä kirjallisen että niin sanotun psykologisen sopimisen. McLachlin (1999, 397) korostaa onnistuneen konsultti-asiakas – suhteen edellytyksiä esittäessään, että sopimuksen kirjallinen muoto ei ole missään tilanteessa välttämätöntä ja sen merkitys vähenee entisestään luottamustason noustessa asiakkaan ja konsultin välillä. Konsultointiyhteistyöhön liittyvä asioista sopiminen toimii näin ollen eräänlaisena työkaluna selkeän vuorovaikutuksen luomiseen ja tätä kautta vahvan konsultti-asiakas – suhteen syntyyn.

Tässä tutkimuksessa keskitytään konsultti-asiakas – suhteesta syvenevän ja osapuolten välille muodostuvan psykologisen sopimuksen sisältöön, ulottuvuuksiin ja merkitykseen liikkeenjohdon konsultoinnissa. Psykologista sopimusta tutkittaessa esiin nousevat sekä asiakassysteemin että konsultin roolin vaikuttaminen konsultin ja asiakkaan välisiin odotuksiin. Vahvimmillaan psykologinen sopimus edesauttaa konsultointiyhteistyössä parhaiden tulosten saavuttamista ja varmistaa myös yhteistyön jatkumisen uusiksi projekteiksi. Heikoimmassa tilanteessa psykologista sopimusta ei välttämättä koskaan synny tai siitä muodostuu niin heikko, että se väistämättä vaikuttaa myös konsultointiyhteistyön etenemiseen ristiriitaisten odotusten kautta. Psykologisen sopimuksen ymmärtämiseksi juuri liikkeenjohdon konsultoinnin konseptissa on siitä syytä muodostaa relevantti ja tieteellisesti pätevä käsitys. Tieteelliseen kokonaisuuteen pääseminen edellyttää psykologisen sopimuksen tutkimisen kohdalla selvitystä myös konsultin rooliin, asiakassysteemiin sekä konsultin interventioon liittyvistä asioista.

2 TUTKIMUKSEN VALINNAT

2.1 Päätehtävä

Tässä tutkimuksessa on päätehtävän lisäksi kolme alakysymystä, jotka ovat merkityksellisiä päätehtävän saavuttamiselle. Tutkimuksen tehtäväkokonaisuus asetetaan seuraavasti:

Tutkimuksen päätehtävä:

Tutkimuksella selvitetään, mitä psykologisella sopimuksella tarkoitetaan ja mikä sen merkitys on liikkeenjohdon konsultoinnissa.

Tutkimuksen alakysymykset:

- 1. Miten psykologinen sopimus elää konsultin ja asiakkaan välisessä suhteessa?*
- 2. Miten psykologinen sopimus on yhteydessä konsultin rooliin?*
- 3. Miksi psykologinen sopimus ei synny tai on heikko ja mitkä ovat vaikutukset?*

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan psykologisen sopimuksen olemusta ja sen merkitystä liikkeenjohdon konsultin ja asiakkaan välillä. Tutkimuksen päätehtävänä on selvittää, miten liikkeenjohdon konsultit mieltävät psykologisen sopimuksen sisällön, sen osa-alueet ja niiden tärkeyden konsultin ja asiakkaan välisen yhteistyön aikana. Toisin sanoen päätehtävä käsittelee niitä asioita, joita konsultin ja asiakkaan välillä ei-kirjallisesti sovitaan ja joita on tarpeellinen sopia yhteistyön onnistumiseksi.

Tutkimuksen päätehtävän saavuttaminen edellyttää, että selvitystä ja ymmärryksen lisäämistä haetaan myös yllä luetteloiduille alakysymyksille. Psykologinen sopimus on käsitteenä hyvin hienoviriteinen ja sen elämiseen liittyy liikkeenjohdon konsultin ja asiakkaan suhteessa monia vaiheita. Empiirisen tutkimuksen tarkoitus onkin päätehtävään liittyen ensinnäkin selvittää, miten psykologinen sopimus syntyy ja kehittyy sekä miten sen kehitystä voidaan vauhdittaa liikkeenjohdon konsultin näkökulmasta.

Toinen tutkimuksen päätehtävää tukevista tarkoituksista liittyy konsultin roolin ja psykologisen sopimuksen yhteyteen. Liikkeenjohdon sekä yleisesti organisaation kehittämisessä konsultti voi toimia useiden eri roolien näkökulmasta riippuen sekä asiakasodotuksista että ratkaistavan ongelman laadusta. Konsultin roolin valinnalla on vaikutusta myös konsultin ja asiakkaan välille kehittyvän suhteen laatuun ja syvyyteen. Täten tämän tutkimuksen kannalta on oleellista selvittää,

mitä eri rooleja konsultin on mahdollista työssään noudattaa ja miten niiden valinta tai muutos vaikuttaa psykologisen sopimuksen kehittymiseen, tai päinvastoin.

Kolmanneksi tutkimuksessa on tarkoitus selvittää psykologisen sopimuksen syntymättömyyteen, rikkoutumiseen sekä heikkouteen liittyviä tekijöitä. Läheskään kaikissa yhteistyöprojekteissa konsultin ja asiakkaan välille ei synny vahvaa psykologista sidettä, vaan heikko yhteisymmärrys varjostaa yhteistyösuhdetta sen päättymiseen asti. Tämän tutkimuksen kolmas alakysymys tavoittelee liikkeenjohdon konsulttien näkemystä siitä, miksi psykologinen sopimus voi saada negatiivisia piirteitä ja mihin nämä piirteet johtavat

Psykologisen sopimuksen ymmärtämisen lisäämiseksi konsultin ja asiakkaan välillä tutkija ei ole tyytynyt vain pintapuoliseen kuvaukseen liikkeenjohdon konsultoinnista, vaan haluaa tehdä teoreettisesti ymmärrettäväksi myös konsultin intervention sekä konsultin roolin käsitteet. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu tukemaan psykologisen sopimuksen merkitystä ja lisäämään ymmärrystä siitä, kuinka moneen konsultointiyhteistyön vivahteeseen konsultin ja asiakkaan välinen ymmärrys ja suhde vaikuttavat. Psykologisen sopimuksen aiempi teoreettinen tutkimus liittyy suurelta osin työnantaja-työntekijä – suhteen kuvaamiseen, minkä vuoksi tämän tutkimuksen teoriaosuudessa on syytä muodostaa tiivistetty kokonaiskäsitelmä myös työsuhteen psykologisesta sopimuksesta.

2.2 Tavoitteet

Jokainen tieteellinen tutkimus tarvitsee edetäkseen jonkinlaisen tavoitteen, jonka pohjalta tutkimusta lähdetään toteuttamaan ja joka toisaalta ohjaa myös tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä. Tieteellisen työn mielekkyys on juuri sen edistymisessä. (Uusitalo 1991, 37.) Tutkimuksen tavoitteen tehtävä on kertoa minkälaista tietoa ongelmaan annettu vastaus edustaa. Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 128–130) kuvaavat tutkimuksen tarkoituksia seuraavasti: Kartoittava tutkimus pyrkii etsimään uusia näkökulmia sekä selvittämään vähemmän tunnettuja ilmiöitä siten, että tavoitteena on seurata, mitä tapahtuu. Selittävä tutkimus yrittää hahmottaa ratkaisua eli selitystä ongelmaan. Siinä hyödynnetään tavallisesti todennäköisten kausaalisten syy-seurausketjujen tunnistamista. Kausaalisuuden lisäksi selittävä tutkimus voi olla myös teleologinen tai funktioanalyttinen. Kuvailevan tutkimuksen tarkoitus on nimensä mukaisesti esittää tarkkoja kuvauksia erilaisista tapahtumista ja jatkaa prosessia tuomalla esille tapahtumien keskeisimmät piirteet. Kuvailevaa tutkimusta käytetään yleensä uuden tutkittavan ilmiön yhteydessä ja kyseinen tutkimus voi olla sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen. Ennustava tutkimus ennustaa eri

ilmiöiden seurauksena syntyneitä tapahtumia. Ennustamistavoite on keskeinen erityisesti taloustieteissä ja useimmiten ennustamisessa käytetään eksperimentaalista strategiaa.

Myös Uusitalo (1991) luokittelee empiiriset tutkimukset niiden pääongelman perusteella. Hänen mukaansa tutkimukset voivat olla tavoitteiltaan kuvaavia, eksploratiivisia eli etsinnällisiä, selittäviä, ennustavia, arvioivia tai konstruktivisia (Uusitalo 1991, 61–69). Myös Harisalo, Keskipetäjä ja Talkkari (2002) ryhmittelevät tutkimukset niiden tavoitteiden mukaan, tällä kertaa kuvaileviin, eksploratiivisiin, diagnostisiin, ennustaviin ja arvioiviin tutkimuksiin. Eksploratiivisesta tutkimuksesta puhuttaessa huomionarvoista on sen sijoittuminen kuvauksen ja kausaalisen selityksen välimaastoon. Tämä tarkoittaa, että kyseinen tutkimus sisältää sekä ongelman kuvausta, että sen perusteella tehtävää ehdotteista selittämistä. Eksploratiivisella tavalla tuotetut selitykset eivät vastaa kausaalisen selittämisen vaatimuksia, koska ne eivät suoranaisesti pohjautu aineistosta vaan perustuvat tutkijan tulkintaan. Diagnostisen tutkimuksen tavoite on puolestaan tutkittavana olevan ongelman syiden selvittäminen. (Harisalo ym. 2002, 23–25.)

Tämä tutkimus on tarkoitukseltaan pääasiallisesti *kartoittava*. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa psykologisen sopimuksen sisältöä sekä merkitystä liikkeenjohdon konsulttien silmin, mikä edustaa aiheelle uudempaa näkökulmaa. Sekä tutkimustehtävän että -tavoitteiden asettelu on melko haasteellinen, sillä psykologinen sopimus pitää sisällään useita ominaisuuksia, joille ei löydy yksiselitteisiä määritelmiä.

Tutkimuksen tavoitteisiin liittyy läheisesti myös tiedonintressi eli tutkijan käsitys siitä, millaisiin todellisuuden piirteisiin tutkimus kohdistuu ja mihin tarkoitukseen informaatiota hankitaan. Habermas (ks. Niiniluoto 1980) erottaa kolme erilaista tiedonintressiä. Teknisen tiedonintressin päämäärä on yhteiskunnan kontrolli ja se on luonteeltaan hyvin rationaalinen. Teknisessä tiedonintressissä tutkija on ikään kuin ulkopuolinen asiantuntija tavoitteenaan ”maailman hallinta”. Luonteensa vuoksi tekninen kyseinen tiedonintressi soveltuu erityisen hyvin luonnontieteiden tutkimukseen. Emansipatorinen tiedonintressi pyrkii vapauttamaan yhteisönsä perinteisistä ja itsestään selvinä pidetyistä ideologioista ja sen sijaan lisäämään tietoisuutta vaikutusmahdollisuuksista. Kyseisen ideologiaan kohdistuvan kriittisen asenteen vuoksi emansipatorinen tiedonintressi liitetään usein sekä filosofiaan että kriittisiin yhteiskuntatieteisiin. Hermeneuttinen tiedonintressi pyrkii tulkitsemaan ja erityisesti ymmärtämään ihmisten merkityksellistä toimintaa. Tavoitteena on sekä itse- että yhteisymmärryksen lisääminen. Kyseisen ymmärtävän ja merkitystä etsivän luonteensa vuoksi hermeneuttista tiedonintressiä käytetään paljon humanistisilla ja yhteiskuntatieteellisillä tieteenaloilla. (Niiniluoto 1980: 70–72.)

Tämä tutkimus noudattaa *hermeneuttista tiedonintressiä*. Tutkimuksen tieteelliseen tavoitteeseen kuuluu nimenomaan ymmärryksen lisääminen psykologisen sopimuksen sisällöstä ja merkityksestä liikkeenjohdon konsultoinnissa.

2.3 Näkökulma

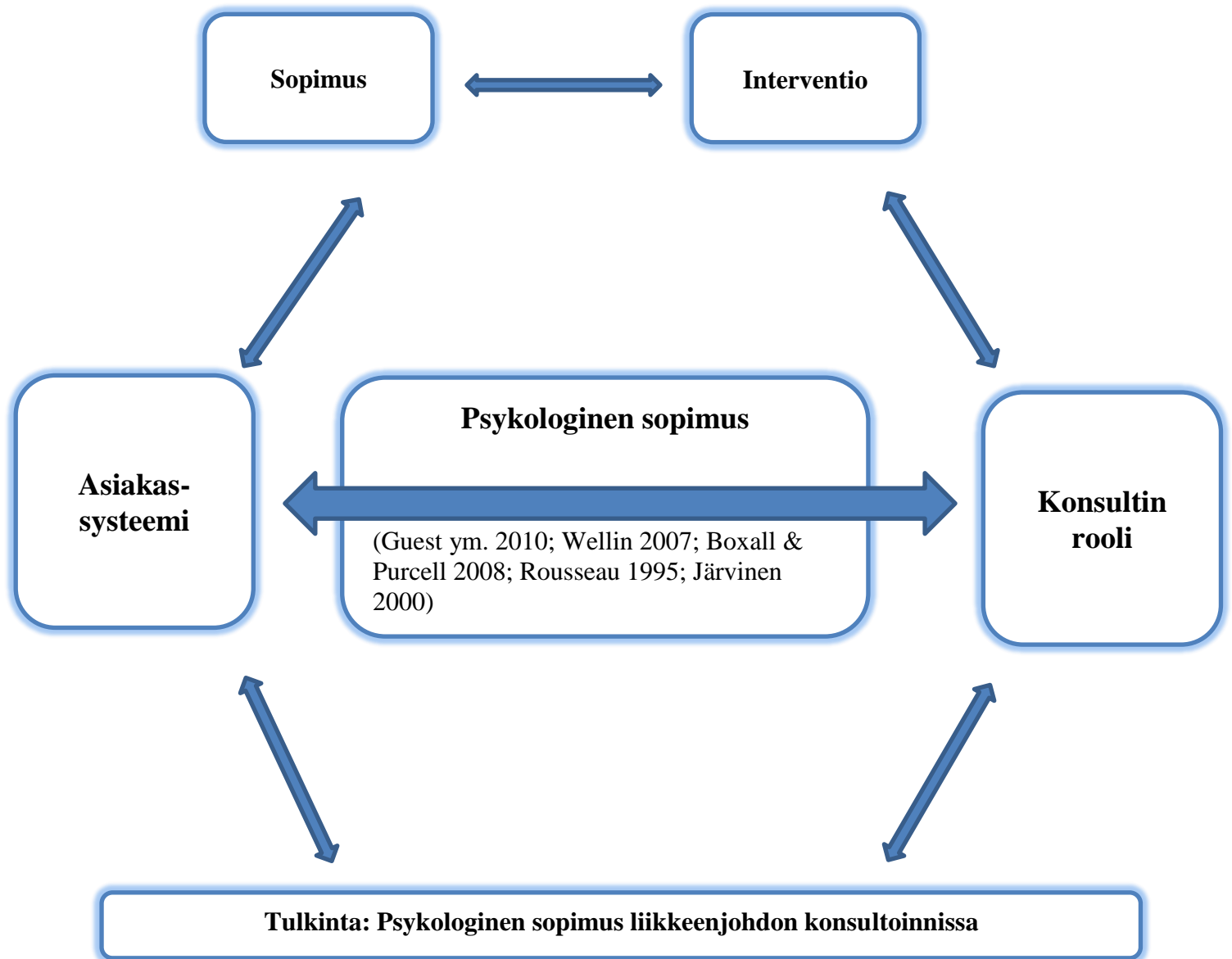
Kymmenen vuotta sitten psykologisella sopimuksella oli sisältö ja merkitys vain pienelle määrälle yritysmaailman psykologeja ja organisaatioiden käyttäytymisen tutkijoita. Kymmenessä vuodessa kiinnostus psykologiseen sopimukseen on kuitenkin lisääntynyt valtavasti ja nykyään aihe kiinnostaa henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden lisäksi myös yritysjohtajia. (Wellin 2007, 2.) Tässä tutkimuksessa osoitetaan, että edellä mainittujen tahojen lisäksi psykologisella sopimuksella on kattava merkitys myös liikkeenjohdon konsultoinnissa. Suurin osa psykologisen sopimuksen tutkimuksesta on aiemmin toteutettu työsuhteiden näkökulmasta ja aihetta on tutkittu liikkeenjohdon konsultoinnissa suhteessa vähemmän. Psykologinen sopimus on kuitenkin tieteellisesti mahdollista ja myös suotavaa liittää liikkeenjohdon konsultointiin, koska sopimuksen kaksi osapuolta voivat olla asiakas, palvelun tuottaja tai mikä tahansa muu itsenäinen subjekti (Rousseau 1995, 34). Tämä psykologisen sopimuksen laajempi määritelmä tiivistää relevantisti sen, miksi psykologisen sopimuksen tutkimisen voi liittää koskemaan myös liikkeenjohdon konsultin sekä asiakkaan välistä suhdetta ja kanssakäymistä.

Tämä tutkimus toteutetaan *liikkeenjohdon konsultin näkökulmasta*. Tutkimuksessa pyritään myöhemmin selitetyn laadullisen aineistokeruumenetelmän sekä siihen liittyvän teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta muodostamaan eheä tulkinta siitä, miten liikkeenjohdon konsultit näkevät psykologisen sopimuksen sisällön, haasteet ja merkityksen. Liikkeenjohdon konsultin näkökulma mahdollistaa psykologisen sopimuksen käsittelemisen asiantuntijuuden kautta. Kokonaisuuden hahmottamiseksi psykologisen sopimuksen tutkimiseen on syytä ottaa mukaan myös mm. konsultin roolin käsite, jonka ymmärtäminen edellyttää juuri liikkeenjohdon konsulttien laajan kokemuskirjon käsittelyä. Tutkimuksella halutaan laajentaa psykologisen sopimuksen osa-alueita ja kasvattaa ymmärrystä niiden linkittymisestä liikkeenjohdon konsultointiin. Konsulttien asiantuntijuuden, objektiivisuuden sekä kompetenssin ansiosta valitun näkökulman uskotaan palvelevan tutkimuksen tavoitetta esimerkiksi asiakasnäkökulmaa paremmin. Kokemukset psykologisen sopimuksen merkityksestä, kehittämisestä sekä mahdollisesta rikkoutumisesta käyvät parhaiten ilmi kokeneiden asiantuntijoiden esimerkkien kautta. Edellä mainittujen asioiden lisäksi liikkeenjohdon konsultin näkökulmassa on se etu, että se tekee mahdolliseksi mm. konsulttien harjoittamien tai välttämien käyttäytymismuotojen tarkastelun ja niiden liittymisen psykologiseen sopimukseen.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Kuvioon 1 on sijoitettu psykologisen sopimuksen tutkimukseen liittyvät teoreettiset pääkäsitteet sekä niiden väliset vuorovaikutussuhteet. Alasuutarin (2011) mukaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrittää aineiston keruutavan ja analyysimenetelmän valinnan. Teoreettisen viitekehysten sekä tutkimukseen valitun metodin tulee siis olla sopusoinnussa ja niiden yhteensovittamisen tavoitteluun kannattaa käyttää runsaasti aikaa. (Alasuutari 2011, 83–84.) Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten tarkoitus on liittää psykologinen sopimus liikkeenjohdon konsultoinnin kontekstiin ja tämän kontekstin laajempi ymmärtäminen vaatii huomioitavaksi myös konsultin roolin, asiakassysteemin, intervention sekä sopimuksen käsitteet. Kuvion 1 muotoilulla on pyritty ilmentämään sitä tukevaa kehikkoa, jonka liikkeenjohdon konsultointiin liittyvät teoreettiset pääkäsitteet muodostavat konsultin ja asiakassysteemin välille rakentuvan psykologisen sopimuksen ympärille. Tutkimuksen teoreettista käsittelyä seuraa teemahaastatteluiden perusteella toteutettu teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa on tavoitteena psykologisen sopimuksen teorian sekä haastateltavien konsulttien näkökulmien sujuva vuoropuhelu. Tutkimus huipentuu lopulta teoriaosuuden sekä analyysin perusteella tehtyyn tulkintaan psykologisen sopimuksen sisällöstä ja merkityksestä liikkeenjohdon konsultoinnissa.

Kuvio 1 Psykologisen sopimuksen merkitys ja haasteet



3.1 Liikkeenjohdon konsultointi

Rope (2006) kuvaa konsultoinnin käytännön olemusta seuraavasti: ”Jollakin taholla on sellaisen osaamisresurssin tarvetta, johon se kokee tarvitsevansa enemmän tai vähemmän tilapäisesti jotain osaajaa, jolla on sellaista tietotaitoa, jota kannattaa siihen tilanteeseen hankkia.” Määrittelylause on pitkähäkö ja käytäntöön vahvasti pureutuva, mutta siihen sisältyy kuitenkin myös liikkeenjohdon konsultointiin liittyviä ominaispiirteitä. Ensinnäkin määritelmästä välittyy selkeästi liikkeenjohdon konsultin erityisosaamiseen kytkeytyvä opastus, mikä muuttaa konsultoinnin toimenkuvan

tavallisesta työsuorituksen toteutuksesta osaamisresurssisisältöiseksi neuvonnaksi. Toiseksi määrittelyyn liittyy tilapäisyys käytössä eli toisin sanoen liikkeenjohdonkin konsultointiin liittyvä projektimaisuuden luonne; konsultteja käytetään enemmän tai vähemmän eri liiketoimintayksiköissä sekä yksittäisten projektien yhteydessä. Kolmas Ropen määrittelystä kumpuava, tämän tutkimuksen kannalta erityisen olennainen piirre on asiakkaan kokemana tarve edellytyksenä; Yrityksessä saattaa olla jopa täsmälleen samaa tietotaitoa kuin konsultilla, mutta liikkeenjohto saattaa kokea tutkimuksessa myöhemmin mainittavista syistä johtuen, että osaaminen kannattaa hankkia organisaation ulkopuolelta. Neljäs konsultoinnin olemuksesta hahmotettava alan piirre on näkemys osaamishankinnan kattavuudesta eli asiakassysteemin usko siihen, että konsultin palveluksista saatava hyöty on arvokkaampaa kuin hänen hankintaansa kuluvat kustannukset. (Rope 2006, 21–22.)

Liikkeenjohdon konsultointi voidaan ymmärtää sekä menetelmänä että ammattina (af Ursin 2007). Menetelmänä liikkeenjohdon konsultointia voi käyttää mm. yksityinen yritys, sisäinen konsulttiyksikkö tai jopa yksittäinen johtaja, joka harjoittaa menetelmällisesti liikkeenjohdon konsultointia neuvoessaan alaisiaan ja parantaessaan alan käytäntöjä. Ammattina liikkeenjohdon konsultointi voidaan ymmärtää organisaation tai yksilön toimeentulona ja tavoitteena parantaa mm. palvelun interventiomenetelmiä, joihin tässäkin tutkimuksessa osittain keskitytään. Kun liikkeenjohdon konsultointia määritellään prosessina, on tärkeää huomioida kolme ulkopuoliseen asiantuntijaan liittyvää termiä; auttaminen, ulkopuolisuus ja riippumattomuus. Ammattina liikkeenjohdon konsultointi on luonnehdittavissa auttamispalveluksi, jossa asiantuntijat auttavat asiakasorganisaatiota tunnistamaan ongelmiaan sekä tuottamaan niille ratkaisuja ja tarpeen tullen toimeenpanemaan niitä. (af Ursin 2007, 50–51.)

Korhonen (2009) toteaa, että liikkeenjohdon konsultointia on kaikki konsultointi, joka lisää yrityksen tuottavuutta ja tulosta. Kyseinen määritelmä juontaa juurensa liikkeenjohdon konsulteille tehdystä selvityksestä, joissa heitä pyydettiin nimeämään tärkeimmät palvelunsa. Selvityksen perusteella tärkeimmiksi liikkeenjohdon konsultointipalveluiksi lukeutuivat liikkeenjohtoon, valmennukseen, it-palveluihin sekä myyntiin ja markkinointiin kuuluvat kokonaisuudet (Korhonen 2009, 6-7). Kakabadse, Louchart ja Kakabadse (2006) kuvaavat Korhosesta (2009) poiketen liikkeenjohdon konsultoinnin laajemmin ammatiksi, joka muodostaa sillan tiedon luomisen ja sen soveltamisen välille. Tiedon hankinta, hallinta ja jakaminen ovat siis osa liikkeenjohdon konsultointia ja toimivat teorian ja käytännön ”fuusioittamisen” välineinä. (Kakabadse ym. 2006, 418–419). McKenna (2006) on kehittänyt kokonaan oman teoriansa liikkeenjohdon konsultoinnin ja

tietotalouden suhdetta koskien. Kyseisen teorian mukaan konsultoinnin ammatillinen luonne edesauttaa konsulttien toimimista organisatorisen tiedon rikkojana. Tiedon rikkomisen lisäksi liikkeenjohdon konsultit toimivat myös vanhan organisatorisen tiedon kuljettajana eri organisaatioiden välillä. (McKenna 2006, 8–25.) Tämän luvun pintapuolinen raapaisu liikkeenjohdon konsultoinnin moninaisista määritelmistä voidaan tiivistää mm. Tienarin ja Ainamon (2004) näkemykseen siitä, että liikkeenjohdon konsultoinnin rakenteet muuttuvat jatkuvasti. Alan voidaan edellä mainittuihin määrittelyihin viitaten todeta olevan niin ikään täynnä eri traditioiden alla toimivia ammattikuntia sekä vaikeasti hahmotettavia reviirirajoja. (Tienari & Ainamo 2004, 8–9.)

3.1.1 Kriitikoiden suusta

Liikkeenjohdon konsultointiin ja konsultteihin on kohdistunut paljon kritiikkiä koko alan olemassaolon ajan (mm. Williams 2003). Konsultit toimivat eräänlaisissa sopimusluonteisissa pätkätöissä, joissa varmistakseen seuraavan konsultointiyhteistyönsä heidän on kritisoitu laiminlyövänsä täysin oman objektiivisuutensa (Williams 2003, 134). Bloch (1999) vie kritiikin konsulttien puuttuvasta objektiivisuudesta äärimmilleen todeten, että sillä hetkellä, kun konsultti allekirjoittaa yhteistyösopimuksen, hän on jo miettimässä seuraavaa projektiaan. Liikkeenjohdon konsultoinnissa solmitaan silloin tällöin myös joko tiedostettuja tai tiedostamattomia salaisia sopimuksia. Niiden seurauksena konsultit lähinnä kertovat asiakkaalle mitä hän haluaa kuulla ja lopulta heistä tuleekin ennemmin osa organisaatiossa piilevää ongelmaa, kuin sen ratkaisua. (Bloch, 115.) De Burgundy (1998, 204–205) jatkaa aiheesta kuvaten liikkeenjohdon konsultointia ”moderniksi hömpötykseksi”, jossa konsulttien ainoa tehtävä on pitää tietyt miehet ja naiset työllistettyinä.

Objektiivisuuden lisäksi konsulteilta saattaa puuttua tarvittava tieto ja osaaminen asiakassysteemin ongelmaan liittyen. Liikkeenjohdon konsultoinnin megatoimistot lupaavat esitteissään työntekijöidensä olevan kokeneita, ajankohtaisen tiedon omaavia ammattilaisia. Jotkut suuret konsultointiyritykset heittävät kuitenkin suoraan yliopiston penkiltä alalle tulleet noviisit käytännön konsultointiprojekteihin, mikä voi luonnollisesti johtaa vakaviin puutteisiin yhteistyön tuloksissa. Akateemista tietoa käytännön ongelmiin soveltavat noviisikonsultit eivät kuitenkaan välttämättä häviä ongelmissa, joita vuosien kenttäkokemuksen omaavat konsultit tuottavat. Pitkän liikkeenjohtouran jälkeen konsultiksi ryhtyvällä ei nimittäin läheskään aina ole ajantasaista tietoa organisaatioiden moderneista kehitystekniikoista ja vuosia sitten johtamiseen sovelletuista tiedoista saattaa olla jopa haittaa konsultointityölle. (Bloch 1999, 115–116.)

Eräs mielenkiintoinen kritiikki liikkeenjohdon konsultoinnista liittyy konsulttien työssään käyttämään kieleen, niin kutsuttuun konsultointihöpinään. Siinä missä Bloch (1999, 117) esittää konsultointihöpinän olevan ainoastaan konsultista lähtöisin olevaa turhien asioiden hienoiksi fraaseiksi pukemista, Williams (2003) taas kuvaa kyseistä höpinää myös asiakkaan harjoittamaksi. Konsultointihöpinä on itse asiassa konsultti-asiakas – suhteessa yhteisesti käytetty keskustelumuo- to, jonka ensimmäinen tarkoitus on symbolisen arvon tuottaminen asiakkaalle. Tämä tarkoittaa, että asiakkaalle annetaan höpinän kautta mahdollisuus napata sieltä kaikki parhaalta kuulostavimmat sanonnat oman johtajan identiteettinsä uudelleen muotoilemiseksi. Konsultointihöpinän on myös mahdollista toimia osana konsultin roolia ja sen tehokas hyödyntäminen johtaa parhaimmillaan asiakkaan odotusten täydelliseen yhdenmukaistumiseen konsultin odotusten kanssa. (Williams 2003, 134, 138.) Tästä konsultointihöpinän toisesta käyttötarkoituksesta voidaan siis päätellä, että se saattaa toimia myös asiakkaan ja konsultin välisen psykologisen sopimuksen näennäisenä vahvistusmuotona odotusten yhdenmukaistamisen kautta.

3.2 Asiakassysteemi

3.2.1 Määritelmä

Nevanlinna ja Relander (2006) määrittelevät asiakkaan luonnolliseksi henkilöksi, joka ostaa tuotteen tai palvelun ja suorittaa siihen liittyvän maksun, joko rahamääräisenä tai muulla sovitulla tavalla. Asiakas luokitellaan suoraksi eli esim. tuotteen tilaajaksi, epäsuoraksi eli tuotteen käyttäjäksi ilman yhteyttä toimittajaan, yrityksen ulkopuoliseksi tai sen sisäiseksi asiakkaaksi. (Nevanlinna & Relander 2006, 13–15.) Tätä määritelmää laajentavat liikkeenjohdon konsultointiin paremmin sopien mm. Cockman, Evans ja Reynolds (1992), jotka kuvaavat asiakasta yksilöksi, ryhmäksi, laitokseksi tai organisaatioksi, joka etsii myötävaikutusta ja apua itselleen. Toisin sanoen; kun yksilö tai yksikkö etsii ongelmalleen ratkaisua uskoen, että tietty yksilö tai yksikkö voi ratkaista hänen ongelmansa, tulee hänestä tällöin asiakas. Tässä tutkimuksessa teoreettiseksi käsitteeksi on valittu asiakassysteemi yksittäisen asiakkaan sijaan, koska liikkeenjohdon konsultoinnissa työskennellään useimmiten monien asiakkaiden kanssa. Määritelmää edelleen jatkettuna on asiakassysteemi monissa tapauksissa yksikkö, jonka kanssa itse liikesuhde on väliaikainen, ottaen huomioon jopa vuosia kestävät toimeksiannot. Lisäksi asiakas on joku, liikkeenjohdon konsultoinnin tapauksessa siis ryhmä, joka solmii liikesuhteen konsultin kanssa vapaaehtoiselta pohjalta. (Cockman ym. 1992, 9–10.)

Liikkeenjohto on koko organisaation henkilökuntaa koskevaa toimintaa, mikä luo puitteet liikkeenjohdon konsultoinnin asiakaskunnan levittäytymiseksi muihinkin kuin itse johtotehtävissä

oleviin yksiköihin. Konsultointiprosessissa liikesuhteen toinen osapuoli voi olla johtoryhmän lisäksi myös esim. tuotekehittelyryhmä, työntekijäryhmä tai mikä tahansa ryhmä, johon ratkaistavissa oleva ongelma liittyy. Asiakas voi olla myös yksittäinen, ongelmaan olennaisesti kytkeytyvä organisaation asiantuntija sillä edellytyksellä, että häntä koskeva konsultaatio on tilattu organisaation taholta, eikä hän siis ole henkilökohtaisesti vastuussa konsultaation taloudellisista kustannuksista. (af Ursin 2007, 54.) Myös Schein (1997) toteaa konsultin olevan mahdollista työskennellä joko yksittäisen henkilön, ryhmän tai koko organisaation merkittävän osan kanssa. Schein vie asiakkaan määrittelyn astetta pidemmälle erottaessaan kuusi asiakkaan perustyyppiä; kontakti-, välikäsi-, primääri-, tietämättömät -, epäsuorat -, sekä perimmäiset asiakkaat. Kontaktiasiakkaan rooli korostuu etenkin konsultointiyhteistyön alussa, koska hän useimmiten esittelee konsultin muille, mahdollisesti myöhemmissä vaiheissa konsultin kanssa työskenteleville, organisaation jäsenille. Schein korostaa eri asiakastyyppejen tunnistamisen tärkeyttä konsultin toiminnassa ja toteaa, että ulkoinen asiantuntija on aina tekemisissä useamman kuin yhden asiakassysteemin osan kanssa. Eri asiakkaiden tarpeet ja odotukset organisaatiossa eivät läheskään aina ole täysin yhteneviä, mikä lisää asiakastyyppejen tiedostamisen ja tunnistamisen merkitystä konsultaatioyhteistyössä entisestään. (Schein 1997, 202–203.)

3.2.2 Odotukset

Kakabadse, Louchart ja Kakabadse (2006) määrittävät kolmenlaisia asiakasodotuksia liikkeenjohdon konsultoinnissa ja nimeävät ne sekaviksi, implisiittisiksi sekä epärealistisiksi odotuksiksi. Sekavat ja epäselvät odotukset ilmenevät asiakkaan hämäränä ajatuksena konsultointiprosessin tuloksista, mutta puuttuvina määritelmänä siitä, mitä projektissa tapahtuvan muutoksen pitäisi olla ja sisältää. Implisiittiset odotukset pitävät sisällään asiakassysteemin, joka pitää konsultointiprojektia ja sen vaiheita niin itsestään selvinä, ettei edes tietoisesti ajattele niiden epäonnistumisen mahdollisuutta. Epärealistiset odotukset ovat nimensä mukaisesti asiakkaiden oletuksia siitä, että liikkeenjohdon konsultti on eräänlainen lampun henki ja pystyy lähes mahdottomiin toimenpiteisiin asiakassysteemin ongelman ratkaisemiseksi. Tällä asiakasodotusjaottelulla Kakabadse ym. haluavat negatiivissävytteisesti jaotellen korostaa asiakassysteemin odotusten merkitystä myös konsultin roolin muotoutumiseen. Useissa projekteissa asiakkaan uskomuksiin perustuvat odotukset liikkeenjohdon konsultista sekä konsultoinnista yleensä voivat merkittävästi vaikuttaa sekä konsultin roolin muotoutumiseen että konsultointiyhteistyön lopputulokseen. (Kakabadse ym. 2006, 437–438.)

Järvinen (2000) heijastaa asiakassysteemin liikkeenjohdon konsulttiin kohdistuvat odotukset epärealistisuutensa osalta ihmisen inhimilliseen ominaispiirteeseen: ”—ihmisiä on kautta aikojen kiinnostanut hankalissa asioissa ja ongelmissa viisasten kiven löytäminen. Unelmana on, että vaikeat ja ponnistelua vaativat asiat voitaisiin ratkaista ilman henkilökohtaista vaivannäköä.” (Järvinen 2000, 192.) Työyhteisöön muodostuessa ongelmia, saattaa esimerkiksi sen hallinto tarttua tiedostamattomasti organisaation ulkopuoliseen konsulttiin, jonka uskotaan ratkaisevan pulmat ilman itse työyhteisön panosta prosessiin. Näihin ihmeidentekijä -oletuksiin liittyy olennaisesti myös kysymys siitä, kuinka paljon liikkeenjohdon konsulttia valitseva asiakastaho jo etukäteen tietää konsultoinnin eri menetelmistä. Konsultointimenetelmät moninaistuvat kovaa vauhtia, mikä korostaa asiakassysteemin johtavien henkilöiden tarvetta tietää, millaisen interventiotyylin tai roolin he haluavat konsultilleen. (Järvinen, 2000: 191–193.) Myös McLachlin (1999, 397) korostaa asiakassysteemin tiedonhaun merkitystä toteamalla, että yksi tärkeimmistä syistä asiakkaan tyytymättömyyteen konsultoinnin tuloksista on asiakkaan oma laiskuus sen arvioimisessa, mitä hän konsultilta odottaa. Tietämättömyys liikkeenjohdon konsultin kehittämismenetelmistä saattaa johtaa koko asiakassysteemin konsulttiin kohdistuvien odotusten vääristymiseen, kun organisaatioon valitaan useamman kerran peräkkäin sen ongelmaan sopimaton konsultti tai interventiotyyli. (McLachlin 1999, 396–397.)

Ojasalo (2001) vie asiakkaan odotusten arvioinnin asteen verran pidemmälle. Hänen mukaansa odotusten kokonaisvaltainen johtaminen on erityisen tärkeää, koska yleinen palvelun laatu ja tyytyväisyys ovat tulosta siitä, miten hyvin laatusuorite eli prosessit ja tulokset, sopivat yhteen asiakkaan odotusten kanssa. Aiemmin tässä luvussa määriteltyjä sekavia, implisiittisiä sekä epärealistisia odotuksia tulisi johtaa kääntämällä ne pääläelleen eli tekemällä sekavista odotuksista selkeitä, implisiittisistä eksplisiittisiä ja epärealistisista realistisia odotuksia. Tämä asiakkaan odotusten tehokas johtaminen helpottaa pitkän tähtäimen konsultoinnin laadun sekä asiakastyytyväisyyden saavuttamista. (Ojasalo 2001, 200–202.) Tehokkaalle asiakkaan odotusten johtamiselle on olemassa useita käytännön toimenpiteitä, joita on käsitelty palveluiden laadun tutkimuksissa yllättävän vähän. Liikkeenjohdon konsultin tulisi ensinnäkin pitää mielessä, että kontrolloimattomat odotukset ovat selkeä vaara pitkäaikaisen asiakassuhteen saavuttamisessa. Toiseksi konsultin tulisi yhteistyön aikana arvostaa asiakkaan pidempiaikaisen tyytyväisyyden lisäksi myös lyhyempiaikaista tyytyväisyyttä, koska asiakkaat usein näkevät ongelman rajatunnat oireet koko ongelmaa ja sen ratkaisemismahdollisuuksia selkeämmin. Kolmas, ja tämän tutkimuksen kannalta erityisen oleellinen, käytännön toimenpide odotusten johtamiseen on sen huomioiminen, että asiakkailla tulee yhteistyön aikana olemaan monia muitakin odotuksia, kuin ne,

jotka hän lausuu ääneen konsultille. (Ojasalo 2001, 210.) Asiakkaan odotusten johtamisen voidaan siis päätellä olevan tärkeä osa myös psykologisen sopimuksen ylläpitoa ja kehittämistä, mihin tässä tutkimuksessa keskitytään.

3.2.3 Tarve konsultointiin

McKenna (2006) näkee konsultoinnin tarpeen yleisellä tasolla haluksi saada ulkopuolista tukea oman toiminnan kehittämiseen, ongelmiin liittyvään tiedonmuodostukseen sekä ongelman tulkintaan. Tärkeää on myös asiakassysteemin oma panos konsultointiprosessin suunnittelussa ja täytäntöönpanossa, jotta projektin tulokset saataisiin mahdollisimman nopeasti osaksi organisaation konkreettista toimintaa. McKenna heijastaa edellä mainitun lisäksi liikkeenjohdon konsultoinnin tietotalouteen ja kuvailee konsultit tiedonsiirtäjiksi, jotka toiminnallaan pienentävät asiakassysteemin transaktiokustannuksia. Organisaatio tarvitsee liikkeenjohdon konsulttia, koska hänen aiemmista samanlaisista projekteista haalimansa tietotaito saattaa muodostua korvaamattomaksi kilpailueduksi organisaation kilpailijoihin nähden. Konsultointiprosessissa itse konsultti on riippumaton organisaation tuotannosta ja hänen sitoumuksensa asiakassysteemiin on lyhytaikainen, mikä edesauttaa niin ikään liikkeenjohdon konsultin valintaa sisäisen asiantuntijan käytön sijaan. (McKenna 2006, 8-25.)

Siirryttäessä tarkastelemaan liikkeenjohdon konsultin tarvetta konkreettisemmalta kannalta, löytyy konsultin palkkaukseen useita syitä. Muun muassa Riddle (2001) sekä Kubr (1993) ovat luokitelleet todellisia tarpeita konsultointiin kiinnittäen huomiota niiden runsauteen sekä vaihtelevuuteen. Myös Rope (2006) korostaa, että konsultteja palkataan yhä useammin kriisitilanteiden pelastustehtävien sijaan osaksi organisaation tavanomaista toimintaympäristöä. (Rope 2006, 23). Tärkeäksi aidoksi tarpeeksi konsultointiin voidaan ensinnäkin mainita asiakasorganisaatiossa piilevä epämukavuuden ja jännittyneisyyden tunne organisaation johdon uskaltamatta puuttua epämukaviin asioihin (mm. af Ursin 2007, 58). Tähän epämiellyttävyyden tunteeseen liittyy osittain myös toinen aito tarve konsultointiin eli organisaatiossa ilmenevät henkilöiden väliset ongelmat, jotka ovat edenneet esimiestasolle asti estäen niiden ratkomisen työyhteisön sisällä. Kolmas ja nykyaikana erityisen ajankohtainen syy konsultin hankintaan on asiakassysteemissä tapahtuvat muutokset, joihin liittyvä tiedottaminen ja sopeuttaminen siirretään konsultin harteille viitaten jälleen hänen riippumattomaan rooliinsa ulkopuolisena asiantuntijana. (mm. Riddle 2001, 16–17.) Neljäs aito tarve liikkeenjohdon konsultointiin on mahdollisesti työn vaatimustason nousun kautta muodostunut pätevyysvaje, jolloin konsultin rooli asiakassysteemissä liittyy lähinnä opetustyöhön. Muita olennaisia syitä palkkaukseen ovat esimerkiksi asiakassysteemin työmoraalin parantaminen, sekä uusien

organisatoristen metodien kehittäminen asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakassysteemin modernisointi konsultin toimesta, joko standardin tai asiakaskohtaisen suunnitelman pohjalta, käsittää niin ikään konsultin interventioista suuren osan. (Kubr, 1993: 15–16.)

3.3 Konsultointisopimus

3.3.1 Määritelmä

Yleisin oikeudellinen määritelmä sopimukselle on kahden tai useamman osapuolen välinen toimenpide, jolla luodaan tai muutetaan velvoitteita. Sopimus voi olla joko kirjallinen tai suullinen ja sen osapuolia voivat olla erilaiset oikeussubjektit eli esim. ihmiset, yritykset tai julkisyhteisöt, joiden on oltava sopimuksen tekohetkellä oikeustoimikelpoisia. (mm. Asianajajaliitto.) Lähemmin liikkeenjohdon konsultointia koskeva sopimus ja sen ehdot ovat Liikkeenjohdon Konsultit Ry:n tarkkaan määrittämiä ja koskevat mm. sekä asiakkaan että konsultin velvoitteita ja konsulttipalvelun suoritusta. Näistä liikkeenjohdon konsultointia koskevista kirjallisen sopimuksen piirteistä kerrotaan kuitenkin enemmän seuraavissa luvuissa.

Liikkeenjohdon konsultointiin sopivalla tavalla määritellen sopimus on tapa tehdä mahdollisimman moni asiakkaan tarpeista ja tavoitteista eksplisiittisiksi. Konsultointisopimukseen sisällytetään myös liikkeenjohdon konsultin mahdollisuus saattaa asiakkaan tietoon mahdollisimman konkreettisesti, mitä hän on valmis tekemään ja aikoo tehdä ongelman ratkaisemiseksi. Tärkeää sopimuksen tekohetkellä on sekä liikkeenjohdon konsultin että asiakkaan välinen yhteisymmärrys siitä, mikä on konsultin ja vastaavasti asiakkaan rooli alkavassa projektissa. (Cockman, Evans & Reynolds 1992, 13.) Liikkeenjohdon konsultoinnissa sopimus ei terminä kuitenkaan pidä sisällään vain mustaa valkoisella siitä, miten konsultointiprojekti juridisesti toteutetaan, kuka hoitaa kunkin osuuden ja mitä työstä liikkeenjohdon konsultille maksetaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kiinnittää huomio virallisen konsultointikontrahdin sijaan liikkeenjohdon konsultin sekä asiakkaan väliseen psykologiseen sopimukseen, jonka olemusta kuvataan tarkemmin omassa luvussaan.

3.3.2 Alkuneuvottelut sopimuksen pohjana

Ennen virallisen konsultointisopimuksen syntymistä liikkeenjohdon konsultti ja asiakasorganisaatio käyvät ongelman sisällön ja mahdollisen tulevan projektin tavoitteet läpi alkuneuvotteluissa. Järvinen (2000) osoittaa monin käytännön esimerkein, kuinka tärkeää liikkeenjohdon konsultin on tavata asiakasorganisaation johtoa ja määritellä tulevan yhteistyön lähtökohtia ennen konkreettisen sopimuksen laatimista. Alkuneuvotteluissa konsultin sekä asiakkaan välille syntyvät mielikuvat ja

tunteet vaikuttavat tärkeänä osana myös tämän tutkimuksen kohteen, psykologisen sopimuksen, muotoutumiseen. Alkuneuvottelut ovat niin ikään tärkeitä koko konsultointihankkeen menestykselle, sillä niiden aikana liikkeenjohdon konsultti voi heti osittain karistaa asiakashenkilöstössä ilmenevät epäluulot. Samalla konsultin on mahdollista ja tarpeellista keskustella liikkeenjohdon kanssa myös siitä, miten konsultointiprojektiin asiakasorganisaatiossa suhtaudutaan ja miten se olisi järkevin toteuttaa. Alkuneuvottelut toimivat liikkeenjohdon konsultoinnin molempien osapuolten kannalta tarpeellisena suunnittelutapaamisena tulevaa yhteistyötä varten. (Järvinen 2000, 198–209.) Erilaisen näkökulman alkuneuvottelujen tärkeydestä antaa Bloch (1999) yleisessä kritiikissään konsultoinnista ja erityisesti konsulttien todellisen asiantuntijatiedon puuttumisesta. Blochin kritisoi alkuneuvottelujen näennäistä tärkeyttä konsultille toteamalla, että hyvän ensivaikutelman tekemällä konsultti voi peittää tosiasiallisen kompetenssin puutteensa (Bloch 1999, 115).

Schafferin (1997) mukaan liikkeenjohdon konsultoinnin alkuneuvottelut vaativat onnistuakseen pohjatyötä sekä asiakkaalta että konsultilta. Kummankin mahdollisen konsultointiprojektin osapuolen on pyrittävä alkuneuvotteluissa mahdollisimman avoimeen keskusteluun, jota he voivat harjoitella jäsentämällä mielessään odotuksiaan yhteistyön laadusta. Erityisesti konsultin on järkevää ennen alkuneuvottelua luoda itselleen selkeä mielikuva projektin vaihtoehtoista, jotta neuvottelutilanteessa parhaan mahdollisen konsultointiratkaisun löytäminen olisi helpompaa ja nopeampaa. Yhtä tärkeää kuin alkuneuvotteluihin valmistelu on myös niiden tiivistävä dokumentointi kummankin, alkuneuvottelujen tapauksessa erityisesti asiakkaan toimesta. Konsultin alkuneuvotteluihin liittyvä dokumentointi tapahtuu itsestään tarjouksen tekemisen kautta, mutta myös asiakkaan on hyvä listata itselleen ylös ajatuksensa suunnittelutapaamiseen liittyen. Alkutapaamisen herättämien ajatusten dokumentoiminen on tärkeää itse projektin etenemisen lisäksi myös konsultti-asiakas – suhteen ja edelleen psykologisen sopimuksen rakentamisessa. (Schaffer 1997, 156–157.)

3.3.3 Muodollinen sopimus eli kontrahti

Virallinen sopimus liikkeenjohdon konsultin ja asiakassysteemin välillä solmitaan tavanomaisesti onnistuneiden alkuneuvottelujen jälkeen ja lähes aina kirjallisesti. Kontrahdin tarkoitus on määrittää mahdollisimman tarkasti konsultointiprojektin molempia osapuolia koskevat tehtävät, tavoitteet, sekä projektin toteutustavat (mm. Block, 1981.) Suomessa Liikkeenjohdon Konsultit Ry on määrittänyt tarkat, nimenomaan liikkeenjohdon konsultointia koskevat sopimusehdot, jotka koskevat niin ikään sekä konsulttia että asiakasta. Sopimusehtojen pääkohdat käsittelevät lähinnä

konsultointiprojektin velvoitekirjoa, palvelun suoritustapaa, konsultin palkkiota, sekä konsultin vastuuta muun muassa virheistään toimeksiannon osalta. Muodollisessa sopimuksessa saatetaan käyttää standardisoitua ja yksinkertaista sopimuskäytännön, mutta useimmiten kirjattu sopimus on vain pieni osa seuraavana käsitteenä hahmotettavaa psykologista sopimusta. Tärkeää sopimukseen on joka tapauksessa merkitä mahdollisimman seikkaperäisesti, millä tavoin halutut konsultointiprojektin tavoitteet aiotaan saavuttaa sekä mitkä asiakassysteemin osat osallistuvat projektiin sen eri vaiheissa. Tällöin asiakkaan ja konsultin on myös helpompi pohtia, minkä asiakasorganisaation tahon tulisi ylipäättään olla osallisena konsultointihankkeessa. Hankkeen onnistuminen edellyttää osapuolten sopimista myös liikkeenjohdon konsultaation päättymistä koskevista seikoista, eli esimerkiksi siitä, tuottaako konsultti toimeksiannostaan jonkinlaisen raportin asiakkaalle. (Järvinen 2000, 220–223.) Roels, Kamarkar ja Carr (2006, 851) muistuttavat, että konsultointiprojektien suurien vaihtelevuuksien vuoksi kirjallisia sopimustyyppisiä on monia erilaisia. Konsultointipalvelujen tunnetuimmat ja käytetyimmät sopimukset ovat ns. fixed fee – sopimukset sekä tuntilaskutusperusteiset sopimukset. (Roels ym. 2006, 851.) Koska tämän tutkimuksen painopiste on psykologisen sopimuksen ymmärryksen lisäämisessä, ei eri kirjallisten sopimustyyppien sisältöjen erittelyä nähdä tutkimuksen kannalta tarpeellisenä.

3.4 Psykologinen sopimus

3.4.1 Konsultin ja asiakkaan välinen suhde

Psykologisen sopimuksen laajemmaksi ymmärtämiseksi liikkeenjohdon konsultoinnissa on sen teoreettisen tarkastelun pohjaksi relevanttia liittää konsultin ja asiakkaan välisen suhteen käsittely. Kakabadse, Louchart ja Kakabadse (2006) esittävät, että liikkeenjohdon konsultointi on sisällöltään huomattavasti laajempaa toimintaa kuin pelkän asiantuntijuuden tuottamista asiakkaalle. Konsultin ja asiakkaan välistä suhdetta kuvattaessa on tärkeää ottaa huomioon myös suhteen psykologinen ulottuvuus, koska se näyttelee usein ratkaisevaa roolia konsultointiyhteistyön onnistumisessa ja tuloksissa. (Kakabadse ym. 2006, 425–427.) Viime vuosikymmenen aikana yhä useampi konsultti on alkanut kiinnittää enemmän huomiota asiakassuhteidensa kehittämiseen ja etenkin jatkuvien, pidempien suhteiden saavuttamiseen. Pidemmän suhteen rakentaminen vaatii ensinnäkin konsultilta laajaa tietämystä asiakasorganisaationsa tilanteesta, jotta hän voi jatkuvasti tunnistaa niitä alueita, joihin hän kykenee tuomaan lisäarvoa. Toinen edellytys pitkälle yhteistyösuhteelle on asiakassysteemin usko siihen, että konsultti on täysin omistautunut sen arvojen ja intressien edistämiseen. (Stumpf & Longman 2000, 124.) Ojasalon (2001) mukaan edellytys pitkälle konsultin ja asiakkaan väliselle suhteelle liittyy tehokkaaseen asiakkaan odotusten johtamiseen. Kyseisessä

toiminnassa eri odotustyyppit muutetaan negatiivisista positiivisiksi, mutta ennen kaikkea odotusten johtamisessa on huomioitava asiakkaan ääneen sanottujen odotusten lisäksi myös julkilausumattomat odotukset. Koko asiakkaan laajan odotusten kirjon kartoittaminen sekä hienostunut johtaminen voi parhaimmillaan tuottaa mahdollisuuden vahvan ja pitkäaikaisen konsultti-asiakas – suhteen saavuttamiseen (Ojasalo 2001, 200; 210.) Juuri odotusten johtamisesta on kyse myös suuressa osassa psykologisen sopimuksen ominaisuuksista. Vahvan psykologisen sopimuksen luominen liikkeenjohdon konsultin ja asiakkaan välille vaatii kummankin suhteen osapuolen odotusten kohtaamista ja niiden linkittymistä konsultoinnin varsinaisiin tavoitteisiin.

Konsultin ja asiakkaan välisen suhteen käsittelyyn voidaan liittää myös teoreettinen pohdinta tunteiden käsittelystä liikkeenjohdon konsultoinnissa. Tunteista puhuminen liitetään erittäin harvoin liikkeenjohdon konsultointiin (mm. Lundberg & Young 2001). Selitystä tunteiden käsittelyn vähäisyydelle voidaan hakea esimerkiksi liikkeenjohdon konsultin ulkoisesta uskottavuuskuvasta. Asiakassysteemin jäsenet näkevät konsultin yleensä vastuuhenkilönä ongelmien ratkaisemisessa ja uskottavuutensa säilyttämiseksi hänen on säilytettävä ammattimainen käyttäytymisensä sekä epäilemättömyytensä omaa toimintaansa kohtaan. (Kakabadse, Louchart & Kakabadse 2006, 425–426.) Lundberg ja Young (2001) muistuttavat, että konsultti pyydetään apuun tavanomaisesti tilanteessa, jossa liikkeenjohto tai muut organisaation osat ovat joutuneet negatiiviseen tilanteeseen, mikä taas aiheuttaa tunteisiin liittyvää reagointia. Nämä tunnereaktiot puetaan kuitenkin äärimmäisen harvoin sanoiksi, koska useimmissa organisaatiokulttuureissa on jollain tavalla kielletty erityisesti negatiivisten tunteiden ilmaiseminen. Kuitenkin, konsulttia palkatessaan asiakassysteemi usein odottaa hänen käsittelevän ja helpottavan itse ongelman lisäksi myös siihen liittyvää negatiivisten tunteiden sekasortoa. Näin ollen voidaankin todeta, että onnistunut konsultointi liittyy merkittävästi myös asiakkaan tunteiden johtamiseen, joka pitää sisällään psykologisen tuen lisäksi myös tunneilmausten mahdollistamista. Tunteiden johtaminen ja käsittely konsultti-asiakas – suhteessa on edelleen tärkeää, koska asiakkaan tunteellisen ahdingon muuntaminen positiiviseksi toiminnaksi organisaatiossa on yksi konsultin hedelmällisimmistä ammattitaidoista. (Lundberg & Young 2001, 535–537.)

3.4.2 Psykologinen sopimus työsuhteessa

Kuten tämän tutkimuksen näkökulma –luvussa jo todetaan, on psykologista sopimusta tutkittu laajemmin työsuhteessa kuin varsinaisesti liikkeenjohdon konsultin ja asiakkaan välillä. Rousseau (1995, 9–10; 1998, 665) määrittää psykologisen sopimuksen individuaaleiksi käsityksiksi, jotka liittyvät eräänlaisen vaihtokauppasopimukseen useimmiten yksilön ja organisaation välillä.

Rousseau (1995, 34) kuitenkin huomauttaa, että sama vaihtokauppasopimus ja siihen liittyvä uskomusten kirjo voi syntyä keiden tahansa toisistaan riippuvaisten yksilöiden, esimerkiksi palveluntuottajan ja asiakkaan, välille. Psykologisen sopimuksen ytimeen liittyy poikkeuksetta käsitys yhdenvertaisuudesta kahden sopijaosapuolen välillä, vaikkei kyseistä yhdenvertaisuutta todellisuudessa esiintyisikään. Psykologinen sopimus on käsite, ei metafora, vaikka sen tarkka raameihin laittaminen tuottaakin usein vaikeuksia. (Rousseau 1998, 666–667.)

Guest, Isaksson ja De Witte (2010) syventävät psykologisen sopimuksen työsuhteellista määrittelyä toteamalla, että sekä työntekijän että esimiehen epäviralliset uskomukset toistensa käyttäytymisestä ovat suorassa yhteydessä kummankin osapuolen normatiiviseen käyttäytymiseen. Työntekijän epävirallisiksi uskomuksiksi ja odotuksiksi voidaan nimetä esimerkiksi työpaikan turvallisuus ja työntekijöiden tasavertainen kohteleva. Työnantajan epäviralliset uskomukset taas sisältävät muun muassa oletuksen siitä, että työntekijä saapuu töihin ajoissa ja käyttäytyy työssään rehellisesti. Suurin osa työsuhteen kahden osapuolen välisistä odotuksista on kuitenkin luokiteltavissa implisiittisiksi eli osin tiedostamattomiksi odotuksiksi. Juuri tämä odotusten implisiittinen luonne aiheuttaa sen, että psykologista sopimusta on ajoittain vaikeaa ylläpitää ja se voi myös rikkoutua työntekijän ja työnantajan välillä. (Guest ym. 2010, 16–17.)

Psykologisen sopimuksen tutkimisen merkitys työsuhteessa nousee esille erityisesti tarkasteltaessa psykologisen sopimuksen rikkoutumista. Psykologiseen sopimukseen liittyvät, osin kirjoittamattomat ja tiedostamattomat kahden työsuhteen osapuolen väliset odotukset eroavat tavanomaisista käytännön odotuksista erityisesti siksi, että niiden täyttämättömyys saa aikaan vakavia seurauksia sopimuksen osapuolissa. Kyseisillä psykologisen sopimuksen ominaisuuksilla on siis kriittinen rooli työsuhteessa, koska niiden täyttämättömyyden aiheuttama luottamuksen häviäminen muuttaa sopimuksen jommankumman tai molempien osapuolten välistä käyttäytymistä ratkaisevasti negatiivisempaan suuntaan. (Rousseau 1998, 669.) Tätä psykologisen sopimuksen rikkoutumista on tutkinut myös mm. Jafri (2011), jonka mukaan rikkoutumisen yleisin syy liittyy työntekijän käsitykseen siitä, että työnantajaorganisaatio on epäonnistunut sille vaihtokauppasopimuksessa kuuluneiden velvollisuuksien täyttämisessä. Olennaista psykologisen sopimuksen rikkoutumisessa on työntekijän käsitys ja uskomus työnantajan velvollisuuksien laiminlyönnistä huolimatta siitä, onko kyseisiä laiminlyöntejä todellisuudessa tapahtunut. Työnantajan aiheuttamasta sopimuksen rikkoutumisesta seuraa väistämättä työntekijän sitoutumisen vähentyminen, luottamuksen katoaminen sekä alempi kynnys irtisanoutumiseen, joilla kaikilla on vaikutusta myös työntekijän jokapäiväiseen organisaatiokäyttäytymiseen. (Jafri 2011, 21.)

3.4.3 Psykologinen sopimus liikkeenjohdon konsultoinnissa

Liikkeenjohdon konsultin ja asiakassysteemin välisessä yhteistyösuhteessa on monia, muodolliseen kontraktiin kirjaamattomia ominaisuuksia. Nämä muun muassa molempiin osapuoliin kohdistuvat odotukset, sekä yhteisymmärrys konsultointi-projektista, muodostavat konsultin sekä asiakkaan välille psykologisen sopimuksen (mm. Wellin 2007; Boxall & Purcell 2003). Järvisen (2000, 219) mukaan konsultin ja asiakkaan välistä suhdetta voi kuvata ennen kaikkea luottamussuhteeksi, joka syventyy ja kehittyy molemminpuolisen vaikuttamisen kautta niin sanotuksi psykologiseksi sopimukseksi. Tarkemmin analysoituna psykologinen sopimus syntyy tai on syntymättä jo liikkeenjohdon konsultin ja asiakkaan käymissä alkuneuvotteluissa, jotka ovat niin sanottu ensimmäinen testauspaikka osapuolten välisen yhteistoiminnan luontevuudelle. On myös olemassa mahdollisuus, ettei psykologinen sopimus synny tai tarkennu missään konsultointiprosessin vaiheessa, vaikka virallinen kontrakti olisikin solmittu. Näissä tapauksissa joko konsultti tai asiakas kokee epäymmärrystä toista osapuolta kohtaan esimerkiksi asetettujen toimintatavoitteiden osalta, mikä luonnollisesti vaikuttaa konsultointiprojektin tuloksiin. (Järvinen 2000, 218–219.)

Wellin (2007) käsittelee psykologista sopimusta laajemmin johtaen siitä samalla käytännönläheisemmän, koko organisaation suhteita koskevan ilmauksen, jota hän nimittää henkilökohtaiseksi osaksi. Henkilökohtainen osa kuvaa jokaisessa työ- kuten muussakin ihmissuhteessa osapuolten välille muodostuvia, usein ääneen lausumattomia oletuksia, jotka ohjaavat heidän käyttäytymistään. Wellin soveltaa henkilökohtainen osa- käsitettään yleisesti työyhteisössä ilmeneviin odotuksiin, mutta ne ovat yhtä lailla sovellettavissa myös liikkeenjohdon konsultin ja asiakkaan väliseen psykologiseen sopimukseen sisältäen tällöin seuraavat neljä kysymyskomponenttia:

1. Mitä asiakas odottaa liikkeenjohdon konsultilta?
2. Mitä asiakas antaa liikkeenjohdon konsultille?
3. Mitä liikkeenjohdon konsultti odottaa asiakkaalta?
4. Mitä liikkeenjohdon konsultti antaa asiakkaalle?

Kaikki edellä mainitut komponentit sisältyvät hienoviritteisesti ja usein tiedostamatta ”henkilökohtaiseen osaan” ja edelleen psykologiseen sopimukseen, jolla on välitön vaikutus myös liikkeenjohdon konsultaation tehokkuuteen. (Wellin 2007, 35–55.) Vahvan psykologisen yhteisymmärryksen, sekä oikeanlaisen konsultin roolin muotoutumiseksi, on näin ollen ratkaisevaa, että liikkeenjohdon konsultti ja asiakassysteemi ottavat puheeksi mahdollisimman

monet, itsestään selviltäkin tuntuvat oletukset ja tavoitteet projektin osalta (mm. Järvinen 2000, 220). Asiakkaan perspektiivistä voidaan myös todeta, että konsultin on jo alkuneuvotteluissa kannattavaa suoraan esittää odotuksensa tulevaa projektia sekä vaatimuksensa asiakasta kohtaan psykologisen sopimuksen syntymiseksi (Block 1981, 45).

Scheinin (1999) mukaan psykologisen sopimuksen luonteeseen liittyy aina ympäripyöreys ja epätarkkuus, jotka ilmenevät erityisesti äänettöminä, sekä konsultin että asiakkaan odotuksina siitä, mitä kumpikin osapuoli tulee antamaan ja vastaanottamaan konsultointiyhteistyössä. Epämääräisyys ei ole psykologisen sopimuksen kannalta negatiivinen asia ja tärkeää konsultti-asiakas – yhteistyössä onkin välttää ei sanottujen, ympäripyöreiden odotusten turhaa vääntämistä eksplisiittisiksi. Toiveiden ja odotusten väkinäinen täsmälliseksi tekeminen ei edistä konsultointiyhteistyötä millään tasolla, koska kumpikaan yhteistyön osapuolista ei voi tietää heitä kohtaavasta tulevaisuudesta projektia ajatellen. Psykologisen sopimuksen säilyttäminen epämääräisenä ei kuitenkaan tarkoita konsultoinnin avoimuuden hylkäämistä, mutta myös avoimuudessa sekä konsultin että asiakkaan on syytä sallia epävarmojen odotusten olemassaolo. Psykologisen sopimuksen kehittymisen kannalta avoimeen keskusteluun tulisikin liittää myös joko konsultin tai asiakkaan rehellinen toteamus siitä, ettei hän ole varma miten konsultaatio etenee ja mitä asioita siihen kaiken kaikkiaan liittyy. (Schein 1999, 235–236.)

Myös Kubr (1993) puhuu psykologisen sopimuksen merkityksen puolesta konsultin ja asiakkaan välisessä yhteistyössä. Maailma on yleisesti muuttumassa jatkuvasti suuntaan, jossa yhä suurempi osa asioita on säännelty tiukkoja lakeja noudattaen. Siinä missä muodolliset sopimukset rajoittavat suurta osaa liiketoimintasektoreista, liikkeenjohdon konsultoinnissa muodollinen sopiminen ei missään vaiheessa näyttele pääosaa. Onnistuneet konsultointiyhteistyöt ja –projektit koostuvat nimenomaan yhteistyösuhteista, joita määrittävää erilainen sopimusta on mahdoton dokumentoida ja muutenkin vaikea kuvailla. Tämä psykologinen sopimus konsultin ja asiakkaan välillä kuvastaa heidän yhteistyötään luottamusta ja kunnioitusta hehkuvalla tavalla. Psykologista sopimusta noudattaessaan sekä konsultti että asiakas niin ikään uskovat, että kaikki toisen osapuolen ottamat roolit ja lähestymistavat ovat parhaita menestyksekkään konsultointituloksen takaamiseksi. Psykologien sopimus on jotain, mitä ei voi korvata parhaitenkaan muotoillulla kirjallisella sopimuksella. (Kubr 1993, 131.)

Edellä mainitut psykologisen sopimuksen merkityksen kuvailut ovat merkki siitä, että se omalla tavallaan sotii konsultointiin liittyvien asioiden muodollistamista tai kirjaamista vastaan. Scheinin (1999) näkemyksen mukaan ainoat asiat, jotka konsultoinnissa tulisi virallistaa, ovat asiakkaan

käsittämä konsultoinnin keston aika, konsultilla käytettävissä oleva aika sekä konsultoinnin hinta. Jopa aika-asiat kannattaa sopia määrittämällä konsultointiyhteistyöhön vain sen pisin mahdollinen kesto-aika, ilman tiukkoja raameja eri aikaväleistä konsultoinnin eri vaiheissa. Sopimisen vapaus erityisen tärkeää siksi, että se varmistaa yhteistyösuhteen olevan olemassa tietyn arvotilanteen, ei vain tekaistun muodollisuuden, saavuttamiseksi. Vaikka konsultointiyhteistyön alussa ei kannatakaan formalisoida kaikkea siihen liittyvää, liittyy yhteistyön psykologiseen osaan paljon miettimistä erityisesti konsultin näkökulmasta. Yhteistyön onnistumiseksi konsultin on mahdollisimman aikaisessa vaiheessa selvitettävä mahdollisimman moni asiakkaan odotuksista tulevaa konsultointia ajatellen. Projektiin liittyvien odotusten lisäksi asiakassysteemillä on usein monia pinnan alle jääviä, piileviä odotuksia, jotka he luulevat konsultin tietävän ja täyttävän yhteistyön edetessä. Nämä piilevät odotukset konsultin täytyy kaivaa esiin ja käsitellä asiakkaan kanssa mahdollisimman laajasti, jotta ne eivät myöhemmin johda asiakkaan pettymyksiin niiden täyttämättömyydestä. Psykologisen sopimuksen kehittymisen ja edelleen konsultaation onnistumisen kannalta on niin ikään tärkeää, että konsultti selvittää heti yhteistyön alussa asiakassysteemille mahdollisimman avoimesti, mitä hän heiltä odottaa. Odotusten esittämiseen sisältyy myös konsultin mahdollisimman selkeä määrittely siitä, minkä roolin ja tyylin mukaan hän aikoo, ja toisaalta ei aio, toimia yhteistyön parhaiden tulosten saavuttamiseksi. (Schein 1999, 235–239.)

3.5 Interventio

3.5.1 Määritelmä

Liikkeenjohdon konsultoinnissa interventio kuvaa konsultin käyttäytymisen tasoa ja tapahtumiin puuttumistapaa hänen ollessaan vuorovaikutuksessa asiakassysteemin kanssa. Usea konsultti harjoittaa tiettyä, omaksi kokemaansa toimintatapaa eli interventiotyyliä joskus jopa liian orjallisesti, unohtaen tällöin havainnoida, onko kyseinen tyyli haluttuun tilanteeseen se tehokkain. Konsultin toimintatyyli mielletään myös valitettavan usein itsestään selvänä konsultin käytöksenä, vaikka tosiasiassa interventioiden valinta ja niiden variointi vaikuttavat konsultointiprosessin jokaiseen vaiheeseen. Liikkeenjohdon konsultin on interventiotapaansa valittaessaan otettava huomioon sekä asiakkaan odotukset että vaatimukset ja muistettava myös, että jokaisella interventiolla on seurauksia ja vaikutuksia. (Cockman, Evans & Reynolds, 1992: 22, 29.) Pellegrinellin (2002) mukaan konsultit eivät työskentele koskaan tyhjiössä, vaan heidän interventionensa koostuvat asiakasorganisaatiossa jo olemassa ja tiedossa olevista uskomuksista sekä toiminnan kokonaisuuksista. Interventiot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa sekä asiakassysteemin

että konsultin roolin kanssa, minkä vuoksi intervention valinta tulee huomioida myös konsultti-asiakas – suhdetta rakennettaessa. (Pellegrinelli 2002, 351.)

Schein (1999) jatkaa liikkeenjohdon konsultoinnin intervention merkitystä toteamalla yksinkertaisesti, että kaikki mitä konsultti tekee, lasketaan interventioksi. Konsultin asiantuntijuus käy ilmi juuri siitä, osaako hän suunnitella interventionsa siten, että ne samaan aikaan sekä avustavat asiakassysteemiä, että tuovat esiin tulevia konsultoinnin realiteetteja. Konsultin on mietittävä jokaista interventiotaan tarkasti, koska jokaisella hänen toteuttamallaan tapahtumiin puuttumistavalla on seurauksensa. Konsultin onkin osattava yhdistää verbaalista rohkeutta, hiljaa olemista, haastamista ja kysymyksien esittämistä tavalla, joka saa konsultointiyhteistyössä aikaan kullekin tilanteelle hedelmällisimmän reaktion ja tuloksen. (Schein 1999, 122, 241.)

3.5.2 Hyväksyvä interventio

Hyväksyvä interventio vaikuttaa pintapuolisesti yksinkertaiselta, lähinnä kuuntelutaitoa edellyttävää muotoa liikkeenjohdon konsultin konkreettisessa toiminnassa. Todellisuudessa kuitenkin hyväksyvän interventiotyylin tehokkuuden varmistamiseksi on konsultin osattava harjoittaa laajaa skaalaa hienotunteisia ihmissuhdetaitoja (Cockman, Evans & Reynolds 1993, 30). Konsultin on kyettävä astumaan asiakkaan saappaisiin tavalla, jolla asiakassysteemi kykenee avoimen keskustelun päätteeksi itse tunnistamaan ja ymmärtämään toimintaansa hiertäviä tunteitaan. Kubrin (1993) interventiotyyleistä hyväksyvää interventiota lähimpänä on väliintulo, jossa konsultti pehmeästi, emotionaalisen tuen kautta, vetää asiakkaan huomion tarvittaviin päätöksiin ongelmien ratkaisemiseksi (Kubr 1993, 27). Tämä ei-tuomitseva tyyli voi auttaa asiakasta selkeyttämään lähinnä itselleen ne tunneressit, jotka estävät asiakassysteemiä käsittelemään toimintaansa rationaalisesti.

Hyväksyvää interventiota käytetään useimmiten liikkeenjohdon konsultaation alkuvaiheessa, jolloin konsultin on tärkeää oman mielipiteensä unohtaen keskittyä inhimilliseen kuunteluun asiakassysteemin tavoitteista. Hyväksyvä interventiotyyli on niin ikään sopiva konsultin toimintatapa tilanteissa, joissa negatiiviset tunteet ja itsesuojelureaktiot estävät asiakasryhmää tekemästä päätöksiä organisaatiossa. (Cockman, ym. 1993, 31–33.) Tällaiset tunteet saattavat liittyä myös tilanteeseen, jossa organisaation henkilöstö passivoituu muutostilanteessa ja vaatii vanhanaikaisten työmenetelmien takaisinpalauttamista, mikä ei ole enää todellinen vaihtoehto. Suurin riski hyväksyvän interventiotyylin käytössä on se, että konsultin emotionaalisesta tuesta huolimatta asiakassysteemi päättääkin hyväksyä vallitsevat ongelmat ja sulkeutua kuoreensa, mikä

on kyseisessä interventiotyyllissä täysin asiakkaan päätettävissä (Cockman ym. 1993, 34). Kaiken kaikkiaan liikkeenjohdon konsultin on hyväksyvää interventiota käyttäessään osattava ennen kaikkea toimia asiakkaalle uskottuna miehenä ja myötäelää ongelmatilanteet, minkä Rope (2006, 72) listaa yhdeksi konsultin tärkeimmistä ominaisuuksista.

3.5.3 Katalysoiva interventio

Liikkeenjohdon konsultoinnissa katalysoiva interventio tarkoittaa asiakassysteemin kehitysprosessin jouduttamista, joko ongelmia aiheuttavan uuden tiedon hankinnan, tai olemassa olevan, paljoudellaan häiritsevän tiedon selventämisen kautta. Olennaista katalysoivassa toimintatyyllissä ovat erilaiset tiedon analysointi— sekä presentaatiomenetelmät ja liikkeenjohdon konsultin tiedostus siitä, että vastuu päätösten teosta säilyy asiakkaan hallussa kuten hyväksyvässä interventiossakin. (Cockman ym. 1993, 38–45.) Kubr (1986) kuvaa sovelletusti katalysoivaa interventiota myös konsultin heijastavan roolin kautta. Kyseisessä kuvauksessa konsultti jouduttaa asiakassysteemin päätöksentekoa esittäen asiakkaalle niin sanottuja johdattelevia kysymyksiä vallitsevan tilanteen käsittämiseksi (Kubr 1986, 48–49). Kubrin uudemmassa teoksessa (1993, 26–27) edellä mainittua interventiota verrataan lääketieteellisen maailman ”psyko-terapointiin”, johon kuuluu myös informaation tuottaminen.

Liikkeenjohdon konsultti voi hyödyntää katalysoivaa interventiota suurimmassa osassa konsultointiprosessin vaiheita, sillä tiedonhankinta tai sen soveltaminen ovat relevantteja toimintoja useassa asiakkaan ongelmaa käsittelevässä tilanteessa. Katalysoiva toimintatyyli sopii esimerkiksi konsultointiprojektin aloitusvaiheeseen, jossa asiakasorganisaatiosta tai sopimusperusteista on hankittava lisää tietoa. (Cockman ym. 1993, 43.) Ropen luetteloimista (2006, 72) konsultin tärkeistä ominaisuuksista katalysoivaan interventioon sopii erityisesti diplomaattinen ote sekä palvelualtis asenne, koska niiden vaikutuksen ansiosta asiakas kokee ongelmia aiheuttavan tiedon soveltamisen sujuvan mutkattomasti. Katalysoivan intervention suurin riski on konsultin vahingonomainen luisuminen tyyliin, jossa hän alkaa piilevästi määräillä asiakasta esimerkiksi ehdottelevien kysymysten kautta (Cockman ym. 1993, 43).

3.5.4 Konfrontoiva interventio

Konfrontoiva interventio pyrkii tuomaan asiakasorganisaatiolle korostavasti esiin sen omassa toiminnassa esiintyviä ristiriitoja ja ajatusten epäyhtenäisyyttä asioiden rinnakkaisen tarkastelun kautta (af Ursin 2007, 63). Ristiriitojen on tapahduttava asiakkaan näkökulmasta siten, ettei niihin sisälly konsultin puolelta syyttelyä eikä moralisoivaa arvostelua. Cockman ym. (1993) kuvaavat

konfrontoivaa interventiota konsultin esittämänä korostuksena liikkeenjohdolle eroavaisuuksista sen alkuperäisten toimintatavoitteiden ja todellisuudessa tapahtuneen toiminnan välillä. Konfrontoivan intervention idea on näin ollen asiakkaan osallisuus organisaatiossa syntyviin ongelmiin. Kyseisen osallisuuden osoittaminen ilman konfliktia voi olla haastavaa ja vaatii usein vahvaa luottamusta liikkeenjohdon konsultin sekä asiakassysteemin välillä. (Cockman 1993, 50.)

Liikkeenjohdon konsultointiprosessissa konfrontoivan intervention käyttö on hyvä sijoittaa projektin keski- tai loppuvaiheille, sillä konsultin sekä asiakkaan suhde ei ole projektin alussa vielä tarpeeksi avoin ristiriitojen osoittamiselle. (Cockman ym. 1993, 46–48.) Konsultille edellytettävistä piirteistä kyseinen interventio vaatii erityisen hyvää ajoituksen tajua eli sen aikavälin ymmärtämistä, jolloin epäjohdonmukaisuuksia on avoimesti mahdollista esittää (Rope 2006, 72). Konfrontoivassa toimintatyylissä riskien osuus on erityisen suuri. Yleisimmät riskit liittyvät joko konfliktin syntymiseen konfrontaatiota toteutettaessa, tai huonon konfrontointiajoituksen seurauksena tapahtuvaan koko yhteistyön lamaanumiseen. (Cockman ym. 1993, 50–51).

3.5.5 Määräävä interventio

Määräävää, neuvovaa interventiota käytetään laajasti lääketieteessä. Kubrin (1993, 25–26) lääketieteellisessä vertauksessa konsultin määräävä interventio on liitettävissä kärkeästen aivoleikkausoperaatioon, jossa asiakkaan mahdollisuudet vaikuttaa ovat vähäiset ja asiantuntijalääkäri korjaa vaikean ongelman. Liikkeenjohdon konsultoinnissa määräävä toimintatapa on eniten käytetty sekä nopein interventiotyyli, joka olettaa konsultin osaavan ehdottoman asiantuntijuutensa ansiosta muodostavan tehokkaimman ratkaisun liikkeenjohdon ongelmiin. Konsultti yksinkertaisesti tiedostaa liikkeenjohdon esittämän, ”eksperttiä” vaativan tilanteen, kokoaa siihen liittyvät tiedot ja muodostaa niiden sekä oman aikaisemman asiantuntijuutensa kautta asiantuntevimman ratkaisun. (Cockman ym. 1993, 54–55.)

Määräävässä interventiossa liikkeenjohdon konsultilta edellytetään Ropen (2006) konsultilta vaadittavia ominaisuuksia lainaten erityisesti tiukkuutta prosessin hoitamisessa. Toinen määräävää toimintatyyliä tukeva ominaisuus on konsultin psykologinen silmä tilanteessa, jossa hän päättää määräävän intervention olevan tehokkain tyyli suhteessa asiakassysteemissä vallitsevaan tilanteeseen. (Rope 2006, 72.) Asiakasnäkökulmasta määräävässä interventiossa on riskinsä varsinkin, jos konsultti pitää hallussaan kaiken päätöksiä koskevan vallan. Konsultin jyrkkä päätöksentekovallan hallitseminen saattaa nimittäin johtaa tilanteeseen, jossa myös hänen ammatillisen pätevyytensä on asiakkaan osalta erityistarkkailussa. Konsultin määräysten

vaihtoehtoton luonne saattaa edelleen joko kohdata asiakkaan torjumisen tai toteuttaa tilanteen, jossa ratkaisua on asiakassysteemissä erityisen vaikea toteuttaa. Ohjaavan intervention riskipitoisuuden vuoksi onkin tärkeää, että liikkeenjohdon konsultti tarkkaan harkitsee intervention valintaa eikä toteuta määräävää pikaprosessia vain sen yleisyyden vuoksi. (Cockman ym. 1993, 58.)

3.6 Konsultin rooli

3.6.1 Määritelmä

Tavanomaisilla ammattinimikkeillä, kuten juristilla tai lääkäriä on laajasti tunnetut ja tarkat määritelmänsä. Sen sijaan liikkeenjohdon konsultti tunnutaan määrittelevän etenkin arjen keskusteluissa joko puhtaasti positiiviseen tai vastaavasti negatiiviseen sävyyn. Biswasin ym. (1999) mukaan liikkeenjohdon konsultti määritellään tavanomaisesti seuraavasti: ”Titteli merkitsee joko äärimmäisen tärkeää ja terävää yksilöä, joka on tekemisissä ainoastaan suurien yhtiöiden ylimmän johdon kriittisten asioiden kanssa tai yksinkertaisesti työtöntä henkilöä, joka on päättänyt myydä aikaansa maksua vastaan kunnes löytää parempia töitä” (Biswas ym. 1999, 6–7). Näistä karkeista määritelmistä kumpikaan ei ole täysin spesifi, mutta ne ilmentävät mielenkiintoisella tavalla konsultin roolin arvostuksen varioivuutta.

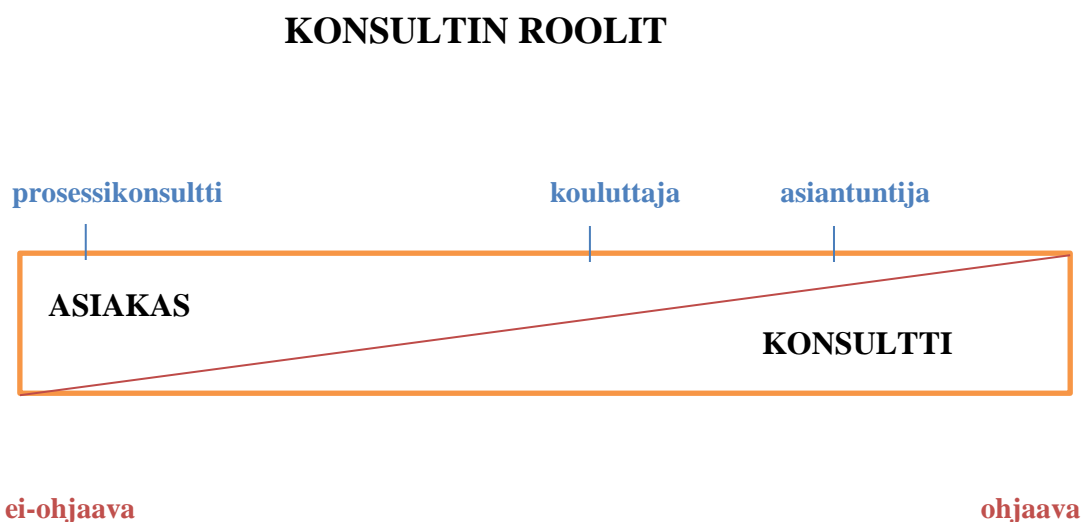
Liikkeenjohdon konsultin rooli määritellään toisistaan poikkeavin fraasein melko useassa aiheita käsittelevässä teoksessa. Konsultin roolin määrittely jää usein raakaksi ja tulkinnanvaraiseksi, joten se jättää miellyttävästi tilaa konsultin roolin muutoksen tutkimiselle. Kakabadse ym. (2006) liittävät liikkeenjohdon konsultin roolin asiakassysteemissä vallitsevaan epävarmuustunteeseen jatkuvasti muuttuvaa toimintaympäristöä kohtaan. Asiakas usein tiedostaa ongelman olemassaolon, mutta on epävarma ongelman spesifistä luonteesta, mikä toimii laukaisijana konsulttipalveluiden tilaamiselle. Liikkeenjohdon konsultti on tässä tapauksessa ikään kuin terapeutti, joka vapauttaa asiakkaansa hänen työnsä tehokkuutta rikkovasta muutospelkotilasta. (Kakabadse ym. 2006, 420.)

Asiakassysteemin tärkeyttä painottaessaan Cockman ym. (1992) korostavat liikkeenjohdon konsultin auttamispalveluun liittyvää roolia asiakasorganisaation tehokkuutta parantavana avuntuottajana. He korostavat niin ikään konsultilta luontaisena ominaisuutena vaadittavaa karismaa ja taitoa kaapata asiakkaiden huomio siten, että he tuntevat itsensä valtuutetuiksi ja voimaantuneiksi. Konsultin on siis toimittava roolissaan siten, ettei asiakassysteemi missään vaiheessa konsultointiyhteistyötä tunne muodostavansa tarkkaan kontrolloitua ryhmää, jota konsultti pääsee mielivaltaisesti ohjailemaan (Cockman ym. 1992, 2–5). Mm. Af Ursinin (2007)

mukaan konsultin nähdään usein toimivan joko asiantuntija- tai prosessikonsultin pääroolissa, joita kuvataan tarkemmin luvuissa 3.6.2 ja 3.6.4. Erilaisiin konsultin päärooleihin liittyvät myös ohjaavuuden- sekä ei-ohjaavuuden käsite eli kysymys siitä, ottaako konsultti roolissaan valtaa ja ohjaavuutta asiakassysteemin keskellä vai tuottaako hän vai tietoa kyseiselle systeemille.(af Ursin, 2007, 62–63.)

Tässä tutkimuksessa liikkeenjohdon konsultin roolia tarkastellaan kolmen yleisen roolikuvauksen eli prosessi- kouluttaja- sekä asiantuntiroolin käsittelyn kautta. Kyseiset roolit on liitetty alla olevaan kuvioon (kuvio 2), jonka tarkoitus on ilmentää näiden kolmen roolin ohjaavuusastetta eli sitä, kuinka voimakkaasti konsultti kussakin roolissa ottaa osaa konsultointiprojektiin. Kuvio 2 on sovellus Kubrin (1993, 46) konsultin rooleja käsittelevästä kuvasta, mutta siitä on tutkimuksen selkeyden tavoittelun vuoksi jätetty pois muun muassa ongelmanratkaisijan sekä totuuksien etsijän konsulttiroolit. Konsultin roolilla ja sen ohjaavuuden tasolla on huomattava merkitys myös konsultin ja asiakkaan välille syntyvän psykologisen sopimuksen syvyyteen, minkä takia ohjaavuus otetaan esille myös tutkimuksen empiirisessä osuudessa.

Kuvio 2 Konsultin kolmen pääroolin ohjaavuussuhteet Kubria (1993, 46) mukaillen



KONSULTIN AKTIIVISUUDEN TASO ONGELMIEN KÄSITTELYSSÄ

3.6.2 Prosessikonsultti

Schein (1988, 1999) kuvaa prosessikonsultointia joukoksi konsultin toimintoja, jotka auttavat asiakasta ymmärtämään sekä omalta osaltaan vaikuttamaan organisaatiossaan esiintyviin prosesseihin. Kubr (1986, 44) täsmentää prosessikonsultin missioksi auttaa asiakassysteemiä keskittymään lauseeseen ”miten muuttua” tavanomaisen lauseen ”mitä tulisi muuttaa”- sijaan. Konsultti pyrkii muodostamaan vahvan yhteistyösiteen asiakkaan kanssa ja olennaista on asiakkaan aktiivisuus sekä yleisolettamus siitä, että vain organisaation jäsenet osaavat tiedostaa kulttuurissaan toimivat kehittämis-mahdollisuudet (Schein 1988,10). Prosessikonsultti onnistuu parhaiten auttamistyössään tilanteissa, joissa asiakas tarvitsee apua ongelmien määrittelyssä ja on halukas selvittämään asiat itselleen. Erityisen tärkeää prosessikonsultoinnissa on myös se, että asiakas on ongelman lähtökohtainen ”omistaja” eli osaa valikoida oikean intervention ongelmansa ratkaisemiseen (Schein 1999, 18). Kuten kuvio 2 osoittaa, prosessikonsultti sijoittuu roolijaottelun ei-ohjaavalle puoliskolle, mikä entisestään korostaa hänen avainominaisuuttaan saada ihmiset osallisiksi asioiden kehittämistä.

Prosessikonsultin on roolissaan osattava tehdä sosiaalisia interventioita eli esimerkiksi kysymyksiä sekä kuuntelua siten, että yhteistyöstä irti saatava materiaali edistäisi asiakkaan pyrkimystä toivottuun tulokseen (af Ursin 2007, 84). Prosessikonsultti hallitsee yhteistyösuhdetta ja sosiaalisten yhteydenottojen kehittämistä muistaen kuitenkin jatkuvasti, että asiakkaalla on vastuu päätöksistä ongelmaan liittyen. Olennaista on myös prosessikonsultin työnkuvaan liittyvä interventioden sekä ongelman diagnostisoinnin erottamattomuus, mikä on yksi selkeimmistä erottavista tekijöistä verratessa prosessikonsultointia esimerkiksi asiantuntijakonsultointiin (Schein, 1988, 20–22). Rope (2006, 81) listaa hyvän prosessikonsultin ominaisuuksiksi muun muassa luottamusta herättävän olemuksen, rauhallisuuden, jämäkkyuden sekä itseään korostamattomuuden. Kyseinen rooli ei näin ollen pidä sisällään härkäpäistä omien ideoiden tyrkyttämistä, vaan lähinnä maltillista, ihmisten kautta tapahtuvaa kehittämistä.

3.6.3 Kouluttajakonsultti

Innovatiivinen konsultointi peräänkuuluttaa joko kausittaisia tai jatkuvia konsultin pitämiä koulutus sessioita asiakassysteemeissä. Koulutus voi siis olla joko yksittäinen konsultin toimintatapa tai toimia osana monia muita konsultointitekniikoita. Kouluttajakonsultin tehtävä on kehittää samaan aikaan sekä luovia että kriittisesti rakentavia oppimisprosesseja, jotka varioivat riippuen käsiteltävästä ongelmasta sekä asiakassysteemin tarpeesta. Koulutusroolissa konsultti voi toteuttaa konsultaatiotehtävänsä esimerkiksi suunnittelemalla uudenlaisia oppimisprosesseja tai toteuttamalla

perinteistä opetusta eli suoraa informaation siirtämistä asiakasorganisaatioon. (Kubr 1986, 47.) Kubr esittää koulutuskonsultoinnin myös eräänä tehokkaana keinona sopeutua muutokseen. Muutostapauksessa kouluttajan tehtävänä on kehittää niitä ominaisuuksia, jotka auttavat asiakasorganisaatiota tulevan muutoksen vastaanottamisessa. Muutoskonsultoinnissa kouluttaja käyttää edelleen hyödykseen asiakasorganisaation kanssa tapahtuvaa suunnittelua sekä arviointia. (Kubr 1986, 71–72.)

Koulutuskonsulttina toimiminen vaatii aina jonkinlaista asiantuntijuutta. Koulutuskonsultointi eroaa kuitenkin ratkaisevasti asiantuntijakonsultin työstä muun muassa siinä suhteessa, että kouluttaja asettuu tehtävässään tilanteeseen, jossa hänen on asiantuntijuuden lisäksi osattava soveltaa tietonsa mitä moninaisimpiin, koulutettavilta tuleviin kysymyksiin. Rope (2006) korostaa hyvässä kouluttajakonsultissa kykyä vastata kaikkia aiheita koskeviin kysymyksiin sekä erilaisten persoonien hallintataittoa. Kouluttajan on näin ollen osattava toimia tilanteen vaikeudesta tai ryhmässä olevista, haastavammista yksilöistä riippumattomasti siten, ettei asiasisältö koulutustilanteessa millään lailla kärsisi. Kouluttajakonsultilta vaadittavat luonteenpiirteet eroavat roolin ohjaavuuspainotteisuuden (kuva 2) sekä työskentelytapojen vuoksi merkittävästi esimerkiksi prosessikonsultin ominaisuuksista, sillä kouluttajalla tulisi olla rohkeuden lisäksi muun muassa lievän narsismin piirteitä, sosiaalinen mielenlaatu sekä vahva karisma. (Rope 2006, 76–80.)

3.6.4 Asiantuntijakonsultti

Schein (1988) pitää asiantuntijakonsulttia yleisimpänä konsultin roolina ja ilmaisee kyseisen konsultointilajin sisältävän myös runsaasti ristiriitaisuuksia. Jotta asiantuntijakonsultti onnistuisi tehtävässään, tulee asiakkaan olla diagnostisoinut ongelmansa riittävän hyvin, jotta asiakassysteemissä tiedetään, millaista erityistietoa todella tarvitaan. Asiakassysteemin tulee niin ikään riittävän selkeästi kommunikoida konsultille tarvitsemansa asiantuntemuksen laadun sekä arvioida konsultin palveluntuottokyvyt oikein. (Schein 1988, 5–6.) Asiantuntijana konsultin ei näin ollen tule ottaa asiakassysteemissä työntekijän roolia vaan keskittyä nimenomaan neuvojan asemaan ongelmissa, joihin asiakas etsii ratkaisua. Af Ursin (2007) mainitsee asiantuntijakonsultoinnin käytännön esimerkiksi muun muassa tilanteen, jossa asiakas tarvitsee spesifin tiedon voimassaolevasta lainsäädännöstä tai kun johtaja haluaa tietää, kuinka muissa organisaatioissa jokin asia on järjestetty (af Ursin, 2007, 75).

Kuten kuvio 2 osoittaa, asiantuntijakonsultti ottaa toiminnassaan asiakkaaseen erittäin ohjaavan roolin. Tämä ohjaavuus ei kuitenkaan poista asiakkaan vastuuta todella määrittää ongelmansa

mahdollisimman tarkasti ja perehtyä riittävän kattavasti ostamiensa asiantuntijapalveluiden tuottajan osaamiseen. Scheinin (1999) mukaan yhä useammin epäonnistuneen asiantuntijakonsultointiprojektin syy langetetaan konsultin harteille, vaikka tosiasiaassa asiakassysteemin oma tietämättömyys konsultin eri rooleista altistaa yhteistyön epäonnistumiselle. Prosessikonsultointi on usein toimiva vaihtoehto asiantuntijuudelle juuri sen takia, että suurin osa asiakasorganisaatioista ei kykene täyttämään asiantuntijamallin onnistumisen edellyttämiä ehtoja eli esimerkiksi diagnostisoimaan ongelmaansa tarpeeksi tarkasti (Schein 1999, 18.) Perinteinen haaste asiantuntijakonsultoinnille on myös tilanne, jossa asiakkaan halutessa ostaa tiettyä asiantuntijapalvelua konsultti näkee jo valmiiksi piirteitä, jotka saattavat johtaa toivomattomiin lopputuloksiin (af Ursin 2007, 76). Asiantuntijarooli edellyttää konsultilta ehdotonta puolueettomuutta, sekä erityisesti systemaattisuutta ja suurien kokonaisuuksien hahmotuskykyä, jotka myös Rope (2006, 86) mainitsee asiantuntijalta vaadittavien ominaispiirteiden luettelossaan.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Aineiston kerääminen

Tutkimusmenetelmän valinta tapahtuu usein sen perusteella, minkälaista tietoa tutkija haluaa etsiä ja mistä tai keneltä kyseistä tietoa etsitään (Hirsijärvi & Hurme 2009, 184). Tämän tutkimuksen kvalitatiiviseksi aineiston keruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, koska ne antoivat mahdollisuuden liikkeenjohdon konsulttien vastausten laajemmalle sekä syvällisemmälle tulkinnalle. Hirsijärven ym. (2001, 35) mukaan haastattelu sopii tutkimustilanteeseen, jossa ihmistä tutkimustilanteen subjektina eli merkityksiä tuovana osapuolena halutaan korostaa. Haastattelua tiedonkeruumenetelmänä tukee myös asetelma, jossa kysymyksessä on vähemmän tunnettu alue ja tutkija haluaa sijoittaa haastateltavan kanssa käyneensä keskustelut laajempaan asiayhteyteen (Flick 2007, 84). Järvinen ja Järvinen (2004, 146) muistuttavat, että haastattelussa tutkijan on kaikilla mahdollisilla tavoilla edistettävä keskustelua ja välttää ns. valikoitua kuuntelemista vain tutkimusaiheeseen liittyviin asioihin liittyen. Tässä tutkimuksessa konsulteille haluttiin antaa melko vapaat kädet psykologisen sopimuksen analysoimiseen omien kokemustensa pohjalta, mikä oli tärkeä syy haastattelun valintaan aineistonkeruumenetelmäksi. Tutkimuksessa pyrittiin edelleen sekä vastausten selventämiseen että saatujen tietojen syventämiseen, jotka myös Hirsijärvi ym. (2001, 35) näkevät haastattelun tuomiksi eduiksi.

Teemahaastattelut strukturoitujen ja strukturoimattomien haastattelujen välimuotona tuovat Hirsijärven ja Hurmeen (2001,48) mukaan tutkittavan äänen erityisen hyvin kuuluviin, mikä edelleen tuki niiden käyttämistä aineiston keruumenetelmänä. Haastattelujen viisi pääteemaa valittiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta, mutta niissä korostettiin erityisesti psykologisen sopimuksen ymmärrystä ja merkitystä tutkimusta ohjaavana pääteemana. Teemahaastattelujen kohteiksi valittiin *viisi* kokenutta liikkeenjohdon sekä organisaatioiden kehittämisen konsulttia. Haastateltavien valinta ja kontaktoiminen tapahtuivat osittain tutkijan jo ennestään tuntemien henkilöiden kautta. Kolme konsulttia valikoitui kuitenkin haastattelun kohteeksi Liikkeenjohdon Konsultit Ry:n virallisilta internetsivuilta taustakartoitusten kautta. Haastateltavien konsulttien valinnassa oli tärkeää, että he toimisivat yrittäjinä joko yksin tai pienessä yrityksessä, ei siis suuressa liikkeenjohdon konsultointiorganisaatiossa. Tämä valintakriteeri nähtiin tutkimuksen empiirisen osan onnistuneisuuden kannalta olennaisena, koska ”yrittäjäpohjaisten” konsulttien uskottiin tuovan haastatteluissa esiin omia, objektiivisia näkemyksiään ilman edustamiensa yritysten arvopohdintaa. Lisäksi haastattelun kohteiksi haluttiin kokeneita, yli 10 vuotta joko liikkeenjohdon tai konsultoinnin parissa työskennelleitä

asiantuntijoita, jotka pystyisivät pohtimaan haastatteluteemoja ja – kysymyksiä omien, lukuisten asiakasyhteistöidensä kautta.

Haastateltavien konsulttien kontaktoiminen ja valinta tapahtui yllättävän vaivattomasti, sillä jokainen viidestä kontaktoidusta konsultista suhtautui haastatteluun myönteisesti pitäen psykologisen sopimuksen tutkimista ajankohtaisena sekä mielenkiintoisena tutkimuskohteena liikkeenjohdon konsultoinnissa. Kaikki haastateltavat konsultit toimivat ammatissaan yrittäjinä ja heidän kokemuksensa joko liikkeenjohdon tehtävistä tai konsultoinnista vaihteli 13 vuodesta 22 vuoteen. Näin ollen kaikki konsultit täyttivät edellisessä kappaleessa mainitut haastateltavien valintakriteerit. Teemahaastattelut toteutettiin aikavälillä 25.9.–8.10 ja niiden toteutuspaikkana hyödynnettiin joko rauhallista kahvilaa, yliopiston ryhmätyöluokkaa tai haastateltavan konsultin yrityksestä löytyvää kokoushuonetta. Haastattelut sujuivat kaikin puolin vaivattomasti ja niiden kokonaiskesto vaihteli 80 minuutista 130 minuuttiin. Haastattelun kohteina toimineiden viiden konsultin tietämys psykologisesta sopimuksesta vaihteli jonkin verran, mikä myös vaikutti osittain haastattelujen etenemiseen. Kaikissa haastatteluissa konsultteja pyydettiin keskittymään suurelta osin psykologisen sopimuksen sisältöön liittyviin käytännön kokemuksiin ja case – esimerkkeihin. Käytännön esimerkkejä kysymällä tavoiteltiin haastateltavien syvempää pohdintaa psykologisesta sopimuksesta, millä uskottiin olevan positiivista vaikutusta myös tutkimuksen analyysin jälkeen toteutettavaan tulkintaosioon. Teemahaastattelujen kulku riippui suureksi osaksi haastateltavan aktiivisuudesta ja käytännön esimerkeistä, joita jokainen haastateltava kertoi kiitettävän paljon. Kaikissa haastatteluissa tuli vastaan tilanteita, joissa konsultit vastasivat useampaan yhden teeman alakysymykseen kerralla, joten kaikkia kysymyksiä ei välttämättä käyty läpi virallisessa muodossaan. Haastatteluista nousi esiin myös se, että tietyt merkityksekkäät psykologisen sopimuksen ulottuvuudet erottautuivat konsulttien puheista usean teeman kohdalla.

Kaikki haastattelut litteroitiin viimeistään neljän päivän sisällä niiden pitämisestä, koska tutkimusaineisto haluttiin pitää mahdollisimman tuoreena ja laadukkaana tutkijan mielessä. Myös Hirsijärven ja Hurmeen mukaan haastattelun laatu paranee, kun sen litterointi tapahtuu mahdollisimman pikaisesti haastattelujen toteuttamisen jälkeen (Hirsijärvi & Hurme 2001, 185). Tutkija litteroi koko haastattelumateriaalin itse käyttäen apuna Express Scribe – pikanäppäinohjelmaa. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan ja litterointimateriaalia syntyi yhteensä 95 A4 – sivua.

4.2 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelujen analysointi toteutettiin *teoriaohjaavana sisällönanalyysinä* käyttäen hyväksi *abduktiivista päättelylogiikkaa*. Teoriaohjaava analyysi sisältää Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan teoreettisia kytkentöjä ja teorian on mahdollista toimia apuvälineenä analyysin tekemisessä. Teoriaohjaavassa analyysissä tavoitteena on teorioiden testaamisen sijaan suurimmaksi osaksi uusien ajatusten luominen käyttäen hyväksi esimerkiksi ihmisten kokemuksista tutkimusongelmasta. Näin ollen kyseinen analyysimalli poikkeaa merkittävästi esimerkiksi aineistolähtöisestä analyysistä, jossa aikaisemmillä teoreettisilla havainnoilla ei sallita olevan mitään tekemistä itse analyysivaiheen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97, 117–118.)

Teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin useimmiten liittyvä abduktiivinen päättely sallii tutkijan ajatteluprosessin varioivuuden siten, että analyysitilanteessa teoria ja itse aineisto-osuuden tulkinta vuorottelevat (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97). Teoriaohjaava asetelma soveltui tämän tutkimuksen teemahaastatteluaineistojen analyysimuodoksi psykologisen sopimuksen tutkimisessa erityisesti siksi, että se salli uusien näkökulmien esille nousun analyysivaiheen yhteydessä. Abduktiivinen päättelylogiikka yhdistettynä teoriaohjaavuuteen jättivät siis tutkijalle enemmän pelivaraa empiirisen osuuden sekä teorian luovaan yhdistelyyn, mikä nähtiin erityisen tärkeänä tutkimustulosten eli lopullisen tulkinnan kannalta.

Haastatteluaineiston analyysin vaiheet voidaan Hirsijärven ja Hurmeen (2011) jakaa muun muassa luentaan, luokitteluun, yhteyksien löytämiseen sekä raportointiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tulisi koskaan jämähtää analyysivaiheeseen, vaan tutkimusongelma ja – tehtävä tulisi aina viedä syvällisemmän teoreettisen ymmärryksen tasolle. Kyseinen tutkimusaineiston saattaminen synteessin tasolle tapahtuu sen syvällisemmän tulkinnan kautta, joka onkin synteessin pohjimmainen tarkoitus. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 144–145.) Tässä tutkimuksessa litteroitu haastatteluaineisto järjesteltiin ensin teemoittain perinteisen leikkaus ja liimaus – toiminnan avulla. Tämän jälkeen teemoittain järjestetty aineisto pilkottiin edelleen pienempiin alaluokkiin, joiden perusteella tutkija teki aineistoon liittyviä päätelmiä muistiinpanojen muodossa. Tutkimuksen konkreettiseen analyysiosioon haluttiin liittää tutkijan toteuttaman aineiston luokittelun tiivistelmä ”konsulttien näkemystaulukoiden” muodossa. Nämä näkemystaulukot liitettiin jokaisen analyysiluvun päätteeksi, millä haluttiin parantaa haastatteluaineiston sekä edelleen koko tutkimuksen läpinäkyvyyttä. Tutkimuksen lopuksi muodostetun tulkinnan pohjaksi luotiin yhteenvetotaulukko analyysivaiheeseen liitetystä konsulttien näkemystaulukoista, mikä mahdollisti myös teemahaastatteluiden yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien tarkastelun. Tulkinnalla pyrittiin myös

yhdistämään haastatteluaineistosta esiinnoussut aines psykologisen sopimuksen teoriaan, minkä uskottiin parantavan tutkimuksen teoreettisen ymmärtämisen saavuttamista.

4.3. Luotettavuuden arviointi

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan jokaisen yksittäisen tutkimuksen kohdalla virheiden välttämiseksi. Laadullinen tutkimus on monisarkainen tutkimusperinne ja – suunta, jonka vuoksi tutkimuksen luotettavuuskin nähdään useista eri näkökulmista ja myös luotettavuuden taso vaihtelee. Vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille ei olekaan olemassa yhdensuuntaista ohjenuoraa, on arvioinnissa tärkeää muistaa, että luotettavuuden on oltava kokonaisvaltaista. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus on koko tutkimuksen arvioinnin kannalta merkittävää ja esimerkiksi tutkimuksen tarkoituksen, aineiston keruun, tutkimuksen tiedonantajien sekä aineiston analyysin on muodostettava yhdessä luotettava kokonaisuus. Erityisesti tutkimusaineiston tulkinneille on tärkeää, että se noudattaa selkeää, totuudenmukaista ja objektiivista linjaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134; 140–141.)

Hirsijärvi ja Hurme (2001) esittävät, että kvantitatiivisissa tutkimuksissa tutkimuksen luotettavuus määritetään usein reliabiliuden ja validiuden käsittein ja sisällöin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi lähentelee reliabiliteetin käsitettä erityisesti tutkimusaineiston laatua tarkasteltaessa, jolloin reliabelius koskee lähinnä sitä, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon tutkimuksen edetessä. Kun tutkimuksessa käytetään haastatteluja tiedonkeruumenetelmänä, riippuu haastatteluaineiston luotettavuus siis sen kokonaisvaltaisesta laadusta. Luotettavassa ja laadukkaassa haastatteluaineistossa on olennaista kaikkien haastateltavien haastatteleminen sekä aineiston litteroiminen samoja sääntöjä noudattaen heti ensimmäisestä haastattelusta viimeiseen. Lähimmäksi tutkimuksen validiuden käsitettä päästään erityisesti kvalitatiivisen tutkimuksen analyysissa, jossa tutkijan on pystyttävä perustelemaan tutkittavien kertomusten ja maailman kuvaamisen mahdollisimman uskottavalla tavalla. Tutkimuksen yleistä luotettavuutta voi analysoida myös tutkimuksen lähteiden uskottavuuden ja validiuden kautta. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 185–189.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuuden tavoittelemisen aloitettiin jo tutkimussuunnitelman tekemisvaiheessa, jolloin tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä sitä kautta määritellyt haastatteluteemat alkoivat hahmottua. Teemahaastattelurunko muodostettiin psykologisen sopimuksen ympärille rakennettua teoriaa mukaillen. Tutkimuksen teoriaosuus pyrittiin kokoamaan

mahdollisimman monipuolisesti ja useita eri tieteellisiä lähteitä käyttäen, jotta ymmärrys psykologisesta sopimuksesta sekä sen taustalla vaikuttavista osa-alueista lisääntyisi. Teemahaastatteluista aikaansaatu aineisto pyrittiin litteroimaan nopeasti, viimeistään neljän päivän sisällä haastatteluista, mikä parantaa niin ikään tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta teemahaastatteluiden nopealla litteroinnilla ja myös tauottomalla siirtymisellä analyysivaiheeseen tavoiteltiin aineiston tuoreutta tutkijan muistissa. Tuore aineisto helpotti analyysin suorittamista muistiaspektin lisäksi myös siksi, ettei tutkija missään vaiheessa kyllästynyt, turhautunut tai ”ollut liian täynnä” aineistoaan.

5 PSYKOLOGINEN SOPIMUS LIIKKEENJOHDON KONSULTIN JA ASIAKKAAN VÄLILLÄ

5.1. Psykologisen sopimuksen ymmärtäminen

5.1.1 Käsitteen ymmärtäminen ja kirjallinen sopiminen

Ensimmäisessä teemassa konsulteilta tiedusteltiin heidän käsitystään psykologisesta sopimuksesta käsitteenä, sen luonteesta, syntymisestä ja siihen vaikuttavista asiakasominaisuuksista. Psykologinen sopimus määritellään sitä koskevassa kirjallisuudessa usealla eri tavalla. Vaikka käsitteen määrittely voi tuottaa ongelmia, on Georgen (2009) mukaan jokaisen organisaation jäsenenä joskus olleen helppo käsittää psykologisen sopimuksen yleinen konsepti; vastavuoroiset odotukset organisaation jäsenten sekä itse organisaation välillä. Lisäksi käsitettä määriteltäessä liittyy psykologisen sopimuksen luonteeseen monia yleisesti hyväksyttyjä ominaisuuksia. Näitä ovat sitovuus, molemminpuolisuus, havainnoitavuus sekä sen liittyminen enemmän tai vähemmän kahden osapuolen välisiin odotuksiin. (George 2009, 16.) Järvinen (2000, 219) laajentaa psykologisen sopimuksen määrittelyä todeten, että se syntyy konsultin ja asiakkaan välisestä luottamussuhteesta yhteisten kokemusten ja kommunikaation kautta. Myös Kakabadsen ym. (2006, 481) vahvan yhteistyösuhteen rakentaminen konsultin ja asiakkaan välillä perustuu ennen kaikkea heidän väliseensä luottamukseen.

Jokainen teemahaastattelussa mukana ollut konsultti totesi jossain kohtaa haastattelua, että näkee Järvisen (2000) mainitseman luottamuksen tärkeänä osana psykologista sopimusta. Konsultti A, jolle psykologinen sopimus käsitteenä oli haastateltavista tuntemattomin, rakensi käsityksensä aiheesta lähes kokonaan sen varaan, että konsultti ja asiakas osaavat ja voivat luottaa toisiinsa ja rakentaa näin vahvan yhteistyösuhteen. Muut konsultit kuvasivat psykologisen sopimuksen olevan jatkuvasti läsnä heidän työskentelyssään. Kaikki haastateltavat liittivät psykologisen sopimuksen hyvin lähelle konsultin sekä asiakkaan välistä suhdetta ja osa heistä piti näitä kahta käsitettä lähes synonyymeinä toisilleen. Tämä psykologisen sopimuksen ja konsultti-asiakas-suhteen sisällöllinen yhtenevyys haastatteluissa toimii perusteluna sille, että myös tutkimuksen laadullisen analyysin tulkintaan on otettu mukaan konsultti-asiakas-suhteen ulottuvuus.

”En käytä termiä. Mutta kyllä mä sitä jatkuvasti työstän ja me työstetään. Työstämme suhdetta asiakkaaseen, että se on varmaan melkein niin kuin vastine tälle asialle.” (Konsultti C)

”Silleen arkikielessä se ei ole kulunut käsite... Eli mun mielestä se on sitä mitä mun ja asiakkaan välillä tapahtuu ja se on aika pitkälle luottamuskysymys.. Mun ja asiakkaan välille syntyy siis

semmoinen yhteistyösuhde, joka perustuu luottamukseen ja jossa asiakas pystyy hyödyntämään mua avukseen.” (Konsultti E)

Psykologisen sopimuksen ymmärtämistä purettiin haastattelun aikana osiin, kun konsultit erottelivat kirjallisesti sopimansa asiat niistä elementeistä, joita ei koskaan laiteta kirjalliseen sopimukseen. Suurin osa konsulteista kertoi käyttävänsä useimmiten jonkinlaista tarjouspohjaa, jonka hyväksyminen muodostaa kirjallisen sopimuksen niin sanotussa sovelletussa muodossa. Konsultti B listasi tarjoukseen kirjatuiksi asioiksi vision siitä, mihin konsultoinnilla pyritään, yhteistyön toteuttamisen pääkohdat, aikataulut sekä niistä seuraavan resursoinnin. Konsultit kertoivat sopimusasioihin liittyen yksimielisesti, ettei heidän asiakassuhteensa koskaan kuitenkaan rakennu pelkän kirjallisen sopimuksen varaan. He painottivat olevansa joustavia tarjoustensa suhteen sen mukaan, miten konsultointiyhteistyö kehittyessään elää ja reagoi esimerkiksi yllättäviin ongelmiin. Kukaan konsulteista ei siis kertonut käyttävänsä ammatissaan virallista, kirjallista sopimusta, jonka Cullinane ja Dundon (2006, 118) luonnehtivatkin vaikeaksi muuttaa sopimuksellisten rajoitusten vuoksi. Konsulttien mukaan tarjouksessa oleva konsultoinnin tavoite voi olla vaikeaa kirjata tarjoukseen, koska yhteisymmärrys ja laajempi käsitys yhteistyön tavoitteista ei ole vielä täysin muotoutunut. Myös Werr ja Premer (2007, 100) toteavat, että selkeän määrittelyn kirjoittaminen konsultointitehtävästä on vaikeaa juuri siksi, että ymmärrys ja suhteen luominen konsultin ja asiakkaan välille ovat vasta alkuvaiheessa. Tämän takia käytännössä sopiminen onkin usein epävirallista ja kirjoittamatonta kasvattaen juuri psykologisen sopimisen merkitystä (Werr & Premer 2007, 99–100). Konsultti E kiteytti arvostuksensa psykologista sopimusta kohtaan toteamalla haastattelun lopuksi, että rakentaa asiakassuhteensa poikkeuksetta psykologisten sopimusten varaan.

”Vaikka tarjouksessa tai sopimuksessa sovitaan siitä prosessista ja rahasta, niin sitten se yhteistyö tapahtuu kuitenkin sen psykologisen sopimuksen puitteissa.” (Konsultti E)

Psykologisen sopimuksen ymmärtämistä syvennettiin teemahaastattelun alkupuolella kysymällä konsulteilta, mistä elementeistä heidän mielestään psykologinen sopimus koostuu. Kysymyksen asettelulla pyrittiin saamaan konsultit ajattelemaan luottamuksen lisäksi myös muita psykologiselle sopimukselle tyypillisiä ominaisuuksia. Kolme viidestä konsultista painotti eettisiä periaatteita tärkeänä osana psykologista sopimusta tiivistäen esittämiensä case – esimerkkien päätteeksi, että kokeneella ja osaavalla konsultilla on oltava sisällään tietty eettinen omatunto, joka kieltää esimerkiksi sellaisen konsultaatioyhteistyön aloittamisen, jolla ei ole toteuttamisen edellytyksiä. Psykologisen sopimuksen elementtejä haettaessa esiin tulivat myös yhteinen usko yhteistyön mahdollisuuksiin sekä molemminpuolinen joustavuus suhteen ylläpitämiseksi. Huomion arvoista

psykologisen sopimuksen elementtejä haastateltaessa oli, että konsultit menivät vastauksissaan paljon syvemmälle kuin pelkkien vastavuoroisten odotusten kuvaamiseen, mihin mm. Rousseau (1995, 34) psykologisen sopimuksen perustaa.

5.1.2 Odotukset ja tiedostamaton puoli psykologisessa sopimuksessa

Useimmat tieteelliset määritelmät psykologisesta sopimuksesta liittyvät työntekijän ja organisaation tai tämän tutkimuksen tapauksessa konsultin ja asiakkaan välisiin, vastavuoroisiin uskomuksiin ja odotuksiin. Mm. Robinson (1996, 575) ja Clutterback (2005, 359) kuvaavat psykologista sopimusta odotuksista lähinnä siitä, mitä sopijapuolet antavat ja vastaanottavat toisiltaan liiketoiminnan aikana. Odotuksia käsiteltiin haastattelussa keskustelemalla konsulttien kanssa siitä, kuinka paljon he ylipäättään käsittelevät odotuksia asiakkaan kanssa Jokainen konsulteista myönsi odotusten tulevan puheeksi jossain kohtaa yhteistyön edetessä, mutta odotusten käsittelyn yleisyydellä oli konsulttien keskuudessa selvää kahtiajakaisuutta. Kaksi konsulttia kertoi käsittelevänsä odotuksia asiakkaan kanssa harvemmin ja lähinnä projektin sisältöasioiden yhteydessä eikä niinkään suhteen alussa. Yleistä odotusten käsittelylle oli, että konsultit keskustelevat yhteistyön aikana enemmän asiakkaan odotuksista, kuin heidän omista odotuksistaan projektiin liittyen.

”Joo ihan hyvä pointti nuo odotukset, mutta rehellisesti sanoen aika vähän on silleen, että tavallaan varmistettaisi niillä pehmeämmillä asioilla niitä onnistumisen edellytyksiä siinä projektin alussa.” (Konsultti A)

Tavanomaista odotuksiin liittyen oli myös, että konsultit keskustelevat yhteistyön aikana enemmän asiakkaan odotuksista, kuin heidän omista odotuksistaan projektiin liittyen. Muutama konsultti kuvasi kuitenkin käsittelevänsä odotuksia jatkuvasti ja pitävänsä niiden käsittelyn merkitystä erityisen suurena yhteistyön etenemisen kannalta. Odotukset tulivat esille myös psykologisen sopimuksen määrittelyn yhteydessä ja niiden rooli kirjoittamattomina ja osin tiedostamattomina positioina mukaili mm. Robinsonin (1996) ja Clutterbackin (2005) kuvausta.

”Mä luulen, että ne odotukset on jokaisessa reflektiivisessä tilanteessa läsnä. Esimerkiksi tänään me lopetettiin työskentely johtoryhmän jäsenten kommentointiin, niin en mä kysynyt heiltä suoraan odotuksia, mutta he kaikki kuitenkin kommentoivat odotuksia.” (Konsultti C)

”Tätä hommaahan ei voi tehdä ilman, että sä onnistut sun tekemisissä. Silloin sun täytyy täyttää myös se kontrahti, jota ei kirjoiteta paperille, eli juurikin ne odotukset.” (Konsultti D)

Diamond ja Allcorn (2003) korostavat tiedostamattomuuden merkitystä organisaation kehittämistyössä sekä siihen liittyvissä suhteissa. Organisaatiot voidaan määritellä ihmiskäyttäytymisen prosessien kokonaisuudeksi, joissa aistihavainnoinnein tehtyjä kokemuksia

peittää suuri tiedostamaton maailma. Liiketoiminnan kehittämisen maailmassa liian usein tuudittaudutaan siihen oletukseen, että vain toimistoilla, teknologioilla, systeemeillä, palveluilla, johtajilla, suorittajilla sekä monilla muilla organisaatiomaailman näkyvillä osilla on merkitystä. Emotionaaliset ja tiedostamattomat asiat kuvaavat kuitenkin koko kehittämistyön ydintä paljon näkyviä organisaation osia paremmin. Merkittävän suurta osaa kaikista ihmisten välisistä suhteista hallinnoivat juuri tiedostamattomat prosessit, joiden vuoksi suuri osa liiketoiminnan kehittämisessäkin tapahtuvasta toiminnasta ja ajattelusta tapahtuu tietoisesta todellisuuden ulkopuolella. Organisaation ulkopuolisille, mutta sen toimintaan liittyville työntekijöille ja asiantuntijoille, kuten konsulteille, on ehdottoman tärkeää ymmärtää organisaation psykologista todellisuutta ja siihen liittyvän tiedostamattoman puolen merkitystä koko organisaation kehittämisen kannalta (Diamond & Allcorn 2003, 492–497).

Tiedostamattomuus psykologisessa sopimuksessa oli läsnä jokaisessa teemahaastattelussa ja useamman case-esimerkin kohdalla. Konsultit vastasivat moniin kysymyksiin psykologisesta sopimuksesta viitaten siihen, etteivät tietoisesti olleet käsitelleet esimerkiksi sen jatkuvaa päivittämistä tai välttämäänsä käyttäytymistapoja sen vahvistamiseksi. Kaikki konsultit olivat sitä mieltä, että tiedostamattomuus näyttelee merkittävää osaa psykologisessa sopimuksessa. Tiedostamattomuutta konsultin ja asiakkaan välillä kuvattiin muun muassa psykodynaamisesta näkökulmasta selittäen, että ihmisten jatkuva vuorovaikutussuhteiden rakentamisen tarve ja yleiset viettitarpeet ovat aina osittain tiedostamattomia. Tiedostamattomuus liitettiin myös yleiseen konsultin ”fiilikseen” siitä, minkälaisen ihmisten kanssa hänen on helppo tulla toimeen ja rakentaa vahva psykologinen sopimus konsultointiyhteistyön vahvistajaksi. Tiedostamatonta puolta kuvattiin edelleen luontevaksi osaksi konsultin ja asiakkaan välistä suhdetta selittäen, että jokaisessa sopimuksessa on osa-alueita, joita ei voi millään tasolla määritellä.

”Meillä on myös paljon asioita ja tarpeita, jotka sinänsä ei ole mitenkään mystisiä tai psyykkeeseen rakennettuja, vaan ne ovat vaan sanomattomia ja niille ei ole löytynyt hahmoa... Ja tässä mielessä tämmöiset sanomattomat asiat ja hahmottomat asiat ilmenee siinä, että meillä on kyllä niin kuin intuitio, että mihin päin mennään ja se ehkä näyttäytyy tiedostamattomana, mutta sitten niille löytyy sanat ja kuvat ja hahmo... Ja ne tulevat esiin ja ikään kuin muotoutuvat.” (Konsultti C)

”...ja samalla tavalla siellä psykologisessa sopimuksessa on semmoisia tiedostamattomia katvealueita, jotka vaan niin kuin tulee yllättäen ja jossa sitä mitataan tavallaan, että voiko ne hoitaa. Ja sitten mennään sille rajalle, jossa joudutaan mittaamaan myös omaa eettisyyttään, että eräällä tavalla siihen syntyy sen psykologisen sopimuksen ympärille semmoinen lisäkuorutus.” (Konsultti B)

Tiedostamattomat premissit konsultin ja asiakkaan välisessä suhteessa ja edelleen psykologisessa sopimuksessa nähtiin siis monesta eri näkökulmasta, mutta joka tapauksessa konsultit olivat yksimielisiä siitä, että psykologisessa sopimuksessa on paljon tiedostamatonta puolta.

”Sehän on valtaosa sitä tiedostamatonta puolta. Että voisin varmaan jälkikäteen koettaa käydä joitain keissejä läpi ja koittaa analysoida ja valtaosa olisi juurikin tiedostamatonta...” (Konsultti A)

5.1.3 Asiakassysteemi psykologisessa sopimuksessa

Jokaisessa konsultaatioyhteistyössä kohteena on aina jonkinlainen asiakassysteemi, oli se sitten yksilöasiakas, ryhmä tai suurempi osa organisaatiota. Yleisesti konsultaatiotilanteessa asiakkaisiin suhtaudutaan siten, että he olisivat aina täysin tunnistettavissa. Tositilanteessa ja erilaisissa konsultointiprojekteissa kysymys siitä, kuka asiakas oikeastaan on, voi osoittautua konsultille yllättävän ongelmalliseksi. Ehjän yhteistyösuhteen muodostamiseksi konsultin on kyettävä tunnistamaan erot eri asiakastyyppeiden välillä ja soveltamaan toimintaansa myös tilanteissa, jossa asiantuntijapalvelun tilannut asiakas ei olekaan mukana itse kehittämistyössä (Schein 1997, 202–203.) Haastattelussa ensimmäisen teeman kohdalla moni konsultti otti esille juuri edellä mainitun kaltaisen tilanteen, jossa konsultoinnin tilannut kontaktiasiakas ei osallistu käytännön kehittämiseen millään tavalla. Jokainen neljästä konsultista piti kyseistä tilannetta ongelmallisena.

”Nythän voi olla niin, että se toimeksiantaja, jonka kanssa mä teen sen sopimuksen, niin hän ei itse ole varsinaisessa kehittämishankkeessa aktiivisesti mukana ollenkaan. Vaan on sitten päällepäsmäri, joka satunnaisesti puuttuu siihen asiaan. Ja silloin se kontaktipinta on joku ihan muu tai jotkut ihan muut. Sitten siihen tulee mukaan tällaiset kolmiodraama –aineet.” (Konsultti A)

Psykologisen sopimuksen ymmärtämisen ja syntymisen kannalta mielenkiintoista oli myös se, että neljä viidestä konsultista näki psykologisen sopimuksen syntyvän edellä mainitun tyyppisessä tilanteessa sekä niin sanotun kontaktiasiakkaan että perimmäisten kehittämisen kohteiden kanssa. Konsultti D oli kuitenkin sitä mieltä, että hänelle ei ole syntynyt eikä tarvitse syntyä psykologista sopimusta kontaktiasiakkaan kanssa, vaan psykologisen yhteyden luonti kohdistuu ainoastaan kehityksen kohteena olevaan asiakkaaseen tai asiakassysteemiin. Psykologisen sopimuksen mahdollista syntymättömyyttä kuvataan tarkemmin luvussa 5.3.1.

Haastattelussa käytiin läpi psykologisen sopimuksen mieltämiseen liittyen myös sitä, mitkä asiakasominaisuudet heidän mielestään vaikuttavat vahvan psykologisen sopimuksen syntymiseen ja saavuttamiseen. Appelbaum ja Steed (2005, 74–75) korostavat konsulttien näkökulmasta tärkeimpinä asiakasominaisuuksina erityisesti asiakkaan halua muuttua, avoimuutta sekä selkeyttä

siitä, mitä konsultin halutaan organisaatiossa tekevän. Ford (1985) toteaa epäselkeyden ja sen kautta riittämättömän kommunikoinnin sekä pääongelman määrittelyn epäonnistumisen olevan perimmäisiä syitä epäonnistuneelle konsultti-asiakas – suhteelle. (Appelbaum & Steed 2005, 76.) Fullerton ja West (1996, 47) taas esittävät konsulttien näkökulmasta tärkeimmäksi asiakasominaisuudeksi konsultin luotettavuuden. Teemahaastattelussa konsultit toivat esille useita vahvaan psykologiseen sopimukseen johtavia asiakasominaisuuksia, mutta jokainen heistä korosti tärkeänä ominaisuutena Appelbaumin ja Steedin (2005) korostamaa avoimuutta. Lisäksi esimerkiksi konsultti B listasi tärkeimmiksi asiakaspiirteiksi yhteistyöhalukkuuden, motivoituneisuuden, konsultin roolien ymmärtämisen sekä vuorovaikutushakuisuuden.

Myös sitoutuminen ja heittäytyminen konsultointiyhteistyöhön olivat edustettuna useamman konsultin listalla keskustellessamme asiakkaan ominaisuuksista. Kolmen konsultin kanssa keskustelu kääntyi asiakasominaisuuksien kohdalla toteamukseen siitä, että psykologisen sopimuksen luominen on selvästi vaikeampaa heikkojen ja riippuvaisten asiakkaiden kanssa, jolla ei ole valtaa tai voimaa joko asettaa itseään haastamisen kohteeksi tai viedä kehitysasioita eteenpäin organisaatiossa. Myös Schein (1997, 207) painottaa konsultin ja asiakkaan suhteen määrittelyssään, että asiakkaalla on aina oltava hallussaan kontrolli meneillään olevasta konsultointiyhteistyöstä. Asiakkaan toimiminen kehitettävän ongelman omistajana on konsultaation onnistumisen tärkeä edellytys, joka myös konsultin on pidettävä mielessään koko yhteistyön ajan (Schein 1997, 207).

Taulukkoihin 1–5 on tiivistetysti koottu viiden haastateltavan konsultin näkemykset kussakin analyysin pääluvussa käsitellyistä asioista. Taulukoiden tarkoitus on sekä parantaa tutkimuksen luotettavuutta että selkiyttää tutkimuksen teoriaohjaavan sisällönanalyysin hahmottamista.

Taulukko 1 Psykologisen sopimuksen syntyminen ja ymmärtäminen

	1. PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN KÄSITTEEN YMMÄRTÄMINEN	2. ODOTUKSET PSYKOLOGISESSA SOPIMUKSESSA	3. TIEDOSTAMATON PUOLI PSYKOLOGISESSA SOPIMUKSESSA	4. ASIAKASSYSTEEMI JA PSYKOLOGINEN SOPIMUS
KONSULTTI A	<ul style="list-style-type: none"> – ei käytä käsitettä ja kuvailee sitä melko tuntemattomaksi – määrittelee käsitteen kahden ihmisen väliseksi henkilökemiaksi 	<ul style="list-style-type: none"> – ei käsittele tietoisesti odotuksia asiakkaan kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> – näkee psykologisen sopimuksen koostuvan suurimmaksi osaksi tiedostamattomasta puolesta 	<ul style="list-style-type: none"> – pitää itsestäänselvyytenä psykologisen sopimuksen luomista sekä konsultoinnin mahdollisen toimeksiantajan että kehityksen kohteena olevan asiakassysteemin kanssa – arvostaa asiakkaan ominaisuutena erityisesti avoimuutta
KONSULTTI B	<ul style="list-style-type: none"> – ei käytä käsitettä, mutta tuntee aiheen hyvin ja tavoittelee psykologisen sopimuksen olemassaoloa kaikissa asiakassuhteissaan 	<ul style="list-style-type: none"> – käsittelee odotuksia asiakkaan kanssa lähinnä konsultin rooliin liittyen 	<ul style="list-style-type: none"> – kuvaa tiedostamattomuutta psykologisen sopimuksen ympärille muodostuvaksi lisäkuorrutukseksi 	<ul style="list-style-type: none"> – pitää tärkeänä konsultoinnin tilaaja-asiakkaan mukana oloa itse konsultoinnissa, jotta psykologinen sopimus syntyisi sekä tilaajan että kohteen kanssa – arvostaa asiakkaassa avoimuutta ja konsultin roolin ymmärrystä
KONSULTTI C	<ul style="list-style-type: none"> – ei käytä käsitettä, mutta työstää psykologista sopimusta jatkuvasti – rinnastaa psykologisen sopimuksen konsultti-asiakas-suhteeseen 	<ul style="list-style-type: none"> – käsittelee odotuksia jatkuvasti asiakkaan kanssa – odotukset läsnä jokaisessa reflektiivisessä tilanteessa 	<ul style="list-style-type: none"> – näkee tiedostamattomuuden psykologisen sopimuksen osapuolten erilaisten sanomattomien tarpeiden kautta 	<ul style="list-style-type: none"> – pitää monimutkaisena ja joskus jopa sietämättömänä tilannetta, jossa psykologinen sopimus on luotava sekä konsultoinnin tilaajan että kohteen kanssa – arvostaa käsitteellistä ajattelua ymmärättäviä, vahvoja ja heittäytymisvalmiita asiakkaita
KONSULTTI D	<ul style="list-style-type: none"> – tuntee aiheen hyvin ja määrittää psykologisen sopimuksen yhteisymmärrykseksi sekä konsultin että asiakkaan odotuksista 	<ul style="list-style-type: none"> – aloittaa odotusten käsittelyn asiakkaan kanssa, kun asiakas on ensin itse määritellyt konsultoinnin tarpeen ja tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> – korostaa tiedostamattomuuden runsautta psykologisessa sopimuksessa ja rinnastaa sen vastapuolesta tuleviin vaikutelmiin 	<ul style="list-style-type: none"> – ei pidä tarpeellisenä psykologisen sopimuksen luomista konsultoinnin tilaajan kanssa, jos tilaaja on eri kuin kohde – arvostaa asiakkaan ominaisuuksina avoimuutta, sitoutumista sekä aitoa intoa
KONSULTTI E	<ul style="list-style-type: none"> – ei pidä käsitettä arkikielessä kuluneena, mutta tuntee sen hyvin – kuvaa psykologista sopimusta luottamuksellisenä yhteistyösuhteena 	<ul style="list-style-type: none"> – pitää tärkeänä asiakkaan odotusten kuulemistä ja niiden sanoitusta konsultointiprosessissa 	<ul style="list-style-type: none"> – liittää psykologisen sopimuksen tiedostamattomuuteen mm. osapuolten ennakkokäsitykset 	<ul style="list-style-type: none"> – pitää ehdottomana psykologisen sopimuksen synnyttämistä sekä tilaajana että kohteen kanssa, jos he ovat eri henkilöitä – arvostaa asiakkaita, jotka kykenevät aitoon dialogiin

5.2. Psykologisen sopimuksen eläminen

5.2.1 Syntyminen, kehittyminen ja kommunikaation merkitys

Järvinen (2000,219) toteaa psykologisen sopimuksen syntyvän konsultointiyhteistyön alkuneuvotteluissa. Alkuneuvotteluiden merkitys on suuri, koska niissä asiakkaan ja konsultin välinen yhteistyön sujuvuus tulee ensimmäiseen testauspisteeseensä. Moni asiakas pitää ratkaisevana valintakriteerinä tietyn konsultin tapaamisessa juuri tapaamisessa ja neuvotteluissa syntyvää ensivaikutelmaa sekä odotuksia, joita voidaan kutsua myös psykologiseksi sopimukseksi. (Järvinen 2000, 220.) Psykologisen sopimuksen syntymisajankohdan kuvaaminen osoittautui haastateltaville konsulteille hankalaksi kysymykseksi ja myös vastaukset kysymykseen vaihtelivat. Konsulttien vastauksista voi päätellä, että psykologiselle sopimukselle on vaikeaa piirtää rajoja tai elinkaarta sen hienovirittyneisyyden sekä osittaisen tiedostamattomuuden vuoksi. Kaksi konsulteista kuvasi psykologisen sopimuksen syntymiskohdaksi asiakkaan päätöksen siitä, että hän haluaa ryhtyä yhteistyöhön konsultin kanssa. Kyseiset konsultit kuvasivat sopimuksen syntymistä hetkeksi, jossa henkinen sitoumus asiakkaan kanssa lähtee liikkeelle ja konsultti-asiakas – suhde alkaa kehittyä. Yksi konsulteista totesi psykologisen sopimuksen syntyvän ideaalitulanteessa yhden kolmasosan vaiheille koko konsultointiyhteistyötä ajatellen. Yksi konsulteista taas kyseenalaisti psykologisen sopimuksen syntymisen ajankohtana täysin:

”Ei se synny minään tietynä hetkenä... Psykologinen sopimus on jotain semmoista joka on aina läsnä tässä ja nyt...” (Konsultti C)

Clutterback (2005) käsittelee psykologisen sopimuksen kehitystä kommunikaation kautta. Psykologinen sopimus on käytännöllinen käsite kommunikaation arviointiin sopimusosapuolten välillä. Kommunikaation merkitys psykologisessa sopimuksessa tulee esiin ihmisten kanssakäymisenä ja erityisesti vastaanotettujen viestin suodattamisena. Kyseinen suodatustoiminta vaikuttaa merkittävällä tavalla siihen, miten psykologinen sopimus syntyy ja minkä luoteen se saa. Vastaavasti psykologinen sopimus vaikuttaa merkittävästi siihen, mitä ihmiset ajattelevat sanovansa toisilleen eli millainen kommunikaatio heidän välilleen muodostuu. Kun psykologinen sopimus on terve ja kehittynyt, suhteen molemmat osapuolet kykenevät avoimempaan keskusteluun. Lisäksi psykologisen sopimuksen kehittyessä sopijapuolet uskaltavat kyseenalaistaa huonoja käytäntöjä ja ottavat myös vastuun kritisoiemiensa käytäntöjen korjaamisesta. (Clutterback 2005, 359–360.)

Haastattelussa konsultit ottivat kommunikaation esille usean teeman kohdalla. Kommunikaatio ja asiakkaan kanssa tapahtuva vuorovaikutus nähtiin erittäin tärkeäksi sekä psykologisen sopimuksen syntymisvaiheessa että sen kehityksessä ja vahvistumisessa. Muutama konsultti kuvasi hyvin

kommunikaation tärkeyttä kuvaten, että koittaa kirjallista tarjouspohjaakin tehdessään käyttää niitä sanamuotoja ja ilmaisuja, joita asiakas on heidän vuorovaikutuksensa aikana käyttänyt. Kommunikaatio ja dialogi korostuvat konsulttien mielessä myös tilanteessa, jossa yhteistyön aloituksesta on mennyt jonkin aikaa ja konsultti kokee, että asiakkaan odotukset meneillään olevan projektin osalta ovat muuttuneet.

”Se on siis aivan äärettömän tärkeää ja nimenomaan asiakkaan ymmärryksen ymmärtäminen kommunikaation kautta.” (Konsultti D)

”Koska elämä ja asiat muuttuu ja silloin on hyvin tärkeää tsekata, että ollaanko samalla sivulla... Toisen ymmärrys on saattanut muuttua ajan kanssa ja, jos ei ole ihmisen kanssa yhteydessä, niin siitä muodostuu ongelma, jos sitä psykologista sopimusta ei tsekata ja kommunikoida sen asiakkaan kanssa, että ymmärrätkö mä edelleenkin oikein tämän asian.” (Konsultti D)

Kommunikaation merkitykseen liittyen konsultit kertoivat myös paljon case-esimerkkejä, joissa pidempiaikaisen kehitysprojektin alussa yhteisön kommunikaatio oli ollut hyvin lukkiutunutta, mutta joissa sisukkaan konsultointiyhteistyön kautta yhteisöihin saatiin aikaiseksi eräänlainen vuorovaikutuskulttuuri. Konsultit näkivät kommunikaation arvon siis myös tilanteissa, joissa he olivat onnistuneet luomaan olosuhteet moniääniselle keskustelulle. Moniääninen keskustelu oli case-esimerkeissä johtanut kokonaisvaltaisesti siihen, että ihmiset kokivat äänensä tulleen kuulluksi, mikä oli pienentänyt myös yhteisöjen vastakkainasettelua. Konsultti C kiteytti aiheen käsittelyn toteamalla erään tapauskohtaisen esimerkkinsä päätteeksi, että aito dialogi on psykologisen sopimuksen kehittämisen ja kehittymisen ehto. Kommunikaation suitsuttaminen eri kohdissa teemahaastattelua mukaili siis myös Clutterbackin (2005) korostusta sen korkeasta arvosta psykologisessa sopimuksessa.

5.2.2 Konsultin käyttäytyminen psykologisen sopimuksen vahvistamiseksi

Jotta konsultin ja asiakkaan välinen suhde ja edelleen psykologinen sopimus voisi kehittyä ja vahvistua, vaaditaan konsulteilta paljon vaivannäköä ja tietynlaista käyttäytymistä. Fullertonin ja Westin (1996) mukaan suhteen vahvistuminen vaatii konsultilta erityisesti asiakassysteemin ja sen tilanteen arvostusta. Konsultin on lisäksi osattava haastaa asiakastaan sopivassa suhteessa sekä käytettävä riittävästi aikaa asiakasorganisaation toimintatapoihin ja organisaatiokulttuuriin tutustumiseen. (Fullerton & West 1996, 47.) Teemahaastattelussa konsulteilta kysyttiin psykologisen sopimuksen kehittymistä sekä kehittämistä käsiteltäessä, tiedostavatko he noudattavansa joitain tiettyjä käyttäytymistapoja sopimuksen ja suhteen vahvistamiseksi. Osa konsulteista koki tietoisesti toimivansa sopivin väliajoin konfrontoivaa interventiota noudattaen eli käyttäytyen Fullertonin ym. (1996) esittämän haastavan käyttäytymisnormin mukaisesti.

Keskustelua käytiin myös asiakkaan arvostamisen ja kunnioittamisen tärkeydestä konsultointiyhteistyön aikana. Eniten konsultit kuitenkin korostivat psykologisen sopimuksen vahvistamisen yhteydessä oman kuuntelemisensa ja läsnäolonsa merkitystä asiakassuhteen aikana ja etenkin sen alussa.

”Ihan oikeasti pitäisi oppia enemmän kuuntelemaan. Kärsivällisesti vaan. Vallankin silloin, kun mä menen ensimmäisen kerran asiakkaalle, niin silloinhan mun on härkäpäisesti panostettava kuuntelemiseen. Enhän mä muuten saa ikinä tietää, mistä se pitää. Voin nimetä kollegoja, jotka ei ole vielääkään sitä oppinut eli ovat vähän täynnä itseensä.” Konsultti A

”Läsnäolon kautta eli, että olla asiakkaalle läsnä siinä ja nyt... Että hänelle syntyisi se kokemus, että tulee kuulluksi... Mä en ole täynnä jotain omaani, kun mä tulen asiakkaan luo, vaan mä olen aika tyhjä ja sitten mä täytyn niillä asiakkaan asioilla.” Konsultti E

Kuuntelemisen merkitystä asiakkaan ja konsultin välillä korostavat myös Stumpf ja Longman (2000). He esittävät, ettei konsultti voi menestyneesti myydä osaamistaan, ennen kuin on täysin sisäistänyt asiakassysteemin tavoitteet ja intressit. Täysi ymmärrys asiakassysteemin tilanteesta vaatii konsultilta sekä ahkeraa kuuntelua että taitavaa kysymyksenasettelua. Konsultin kannattaa niin ikään rakentaa useita kontakteja asiakasorganisaatioon, mikäli se on konsultointihankkeen kannalta sallittua. Etenkin yhteistyön alussa konsultin tulee uskaltaa esittää vaativampiakin kysymyksiä, mutta samalla hänen tulee suhtautua asiakkaan vastauksiin kunnioittavalla asenteella. Asiakkaan ja konsultin välinen suhde on sitä vahvempi, mitä useamman tapaamisen jälkeen asiakas kertoo ymmärtäneensä tilanteensa paremmin. (Stumpf & Longman 2000, 132.)

Yksi käyttäytymismuodoista, joita muutama konsultti nosti esiin psykologisen sopimuksen ja asiakassuhteensa vahvistamiseksi oli eräänlaisten tarinoiden kertominen. Tarinoiden kertominen yhdistettiin mielikuvien luomiseen asiakkaalle ja niiden kautta konsultit kertoivat refleктоivansa myös haastavia ja problemaattisia asioita. Tarinoiden kerronnassa tavoitteena nähtiin juuri psykologisen sopimuksen sekä konsultin ja asiakkaan välisen yhteistyön vahvistaminen. Osa konsulteista näki psykologisen sopimuksen vahvistamisen juuri siinä, että suhteen henkistä ulottuvuutta ikään kuin horjutetaan ja horjumisen kautta luottamus asiakkaan ja konsultin välillä lisääntyy entisestään.

”Mä kerron tarinoita ja niitä tarinoita kertoessani olen aika.. Tai usein huomaan, että menen sillain sopivuuden rajoilla, että voikohan tätä sanoa vai ei... Välillä heilahdan sitten sopimattoman puolelle... Mä en ole aina kovin harmoniahakuinen.” (Konsultti C)

Myös Johansson (2003) esittää, että tarinoiden kerronta tuo vahvaa vaikuttamisen voimaa konsultin ja asiakkaan väliseen yhteistyöhön. Narratiivista käyttäytymistä on tutkittu johtamisopeissa jonkin

verran, mutta liikkeenjohdon konsultoinnissa sen potentiaalia ei ole vielä täysin käsitetty. Metaforisesti koko konsultointiprosessi voidaan nähdä tietynlaisena tarinankerrontana, jossa kyseinen käyttäytyminen liittyy sekä prosessiin liittyvän ajattelun kehittämiseen että prosessiin liittyvän käytännön toiminnan valmisteluun. Konsultit voivat käyttää tarinankerrontaa apunaan esimerkiksi asiakassysteemin rohkaisemisessa ja asiakkaan oman arvon korostamisessa. Tarinankerronnan lisäksi konsultoinnissa olisi silloin tällöin järkevää käyttää hyväkseen tilannetta, jossa sekä konsultti että asiakas osallistuvat tarinan jakamiseen ja siihen liittyvään dialogiin. Kokonaisuudessaan tarinoiden kerronta ja niistä keskusteleminen asiakkaan kanssa on konsultille tarpeellinen taito, koska sen kautta on parhaimmillaan mahdollista aukaista suuriakin lukkoja yhteistyösuhteessa. (Johansson 2003, 339–341.)

5.2.3 Psykologisen sopimuksen päivittäminen ja muuttuminen

Psykologisen sopimuksen päivittämisestä tuli haastatteluissa esille monipuolisia esimerkkejä ja sekä virallisia että epävirallisempia näkökulmia päivittämiseen. Virallisemmalta kantilta psykologisen sopimuksen nähtiin päivittyvän kirjallisten sopimusten ja laskutuksen tuomien rajojen kautta. Uuden toimeksiannon, uuden kirjallisen sopimuksen sekä uuden laskutuskauden syntyminen nähtiin tilanteiksi, joissa konsultit käyvät myös psykologisen sopimuksen päivittämiseen liittyviä keskusteluja. Kyseinen päivittäminen nähtiin luonnolliseksi erityisesti yhteistyöhön liittyvän jatkotilauksen kohdalla.

”Eli jotenkin niin, että kun tehdään tai tulee jatkotilaus, niin siinä kohtaa jotenkin sanotetaan sitä, että mikä siinä psykologisessa sopimuksessa tai suhteessa ja roolissa on muuttunut... Ja mitä se tarkoittaa virallisemmin... Ja mitä se tarkoittaisi taas tulevina odotuksina.” (Konsultti C)

Epävirallisemmasta näkökulmasta katsottuna psykologisen sopimuksen hyväksi päivittämistilanteeksi nähtiin kriisi tai häiriötila.

Konsultti B kertoi tässä yhteydessä esimerkistä, jossa häntä pyydettiin kokoamaan kehitettävän organisaation kritisoinnin kohdat kerralla kuntoon sen sijaan, että kritiikkiä tulisi pikkuhiljaa. Kyseisessä tilanteessa konsultti B oli päivittänyt hänen ja asiakkaan välistä psykologista sopimusta selittämällä, ettei hän ole organisaation jäsen eikä voi millään havainnoida kaikkia sen ongelmakohtia kerralla. Konsultti B oli kertonut asiakkaalle havainnoivansa ongelmia ulkopuolelta pikkuhiljaa ja odottavansa asiakkaan sitä kautta huomaavan, että hän on sitoutunut asiakasorganisaation kehittämiseen. Havainnoinnit siis tulisivat sitä mukaa, kun kritiikin kohteita organisaatiossa ilmenisi. Konsultti B oli myös samassa psykologisen sopimuksen päivitystilanteessa kertonut asiakkaalleen, että hän huomioi havainnointiensa kautta asiakasorganisaatiossa myös paljon sellaista, mikä ei suoranaisesti kuulu hänen toimenkuvaansa, mutta mikä on kehittämisen onnistumisen

kannalta aivan olennaista. Kyseisessä esimerkissä psykologinen sopimus siis päivittyi häiriötilan korjaamisen kautta onnistuneesti ja vaikutti positiivisesti konsultointiyhteistyön jatkuu.

Yleinen konsulttien mielipide psykologisen sopimuksen päivittämisestä oli, että yhteistyötä tehdessä se päivittyy jatkuvasti, jokaisen viestin ja jokaisen kontaktin myötä. Konsultti-asiakas-suhteen päivittämistä sen sijaan ei harrastettu työnteon ulkopuolella kovinkaan paljon. Suhteen päivittäminen nähtiin haastavaksi tehtäväksi lähinnä liikkeenjohdon konsultoinnin substanssikeskeisyyden vuoksi. Itse työhön liittyvän substanssikeskustelun yhteydessä tapahtuva psykologisen sopimuksen päivittäminen nähtiin haastavaksi, koska ideaalitalanne päivittämiselle koettiin olevan epävirallisissa tilanteissa enemmän kuin substanssikeskusteluissa.

”Me joudutaan olemaan siellä substanssissa niin paljon, niin silloin me ei oikein osata semmoista psykologisen sopimuksen päivittämistä. Me jutellaan, molemmat puhuvat, sitten tapahtuu semmoinen naks ja sen jälkeen me siirrytään keskustelemaan musiikista... Ja sen jälkeen kun tämä musiikkikeskustelu alkaa niin me ei päästä enää sinne työpuolelle... Sitten muutaman viikon päästä kumpikin avaa sitä työpuolta sähköpostilla. Että tällainen ajatus muille syntyi, että miten psykologinen sopimus tavallaan päivittyy.” (Konsultti C)

Psykologisen sopimuksen muutosta tarkasteltiin teemahaastatteluissa sekä positiivisen että negatiivisen muutoksen kautta. Positiivisen muutoksen kohdalla psykologisen sopimuksen nähtiin kehittyneen ja syventyneen useissa asiakkuusesimerkeissä. Muutoksen nähtiin korreloivan lähes poikkeuksetta ajan kulumisen kanssa, etenkin, kun kyseessä oli psykologisen sopimuksen muutos positiiviseen suuntaan. Ajan lisäksi psykologisen sopimuksen positiivinen muutos liitettiin yllättävällä tavalla myös ihmisten defenssimekanismeihin.

”...niin se perustuu välttämättä aikaan se luottamuksen kasvu ja se sopimuksen muuttuminen. Eli se vie tietyn ajan, mutta sitä ei voi kuitenkaan kalenteroida eikä väkisin nopeuttaa. Mahdollisimman paljon kanssakäymistä, että opitaan tuntemaan se toinen osapuoli, ja sitä kautta haistellaan, että syntyykö sitä henkistä yhteyttä vai ei. Mutta aikaa se muuttuminen vie.” (Konsultti A)

”Psykologisen sopimuksen muuttuminen liittyy siihen, että missä kohtaa ihmisten puolustusmekanismit on, ja missä kohtaa ihmisen ei tarvitse enää ylläpitää minkäänlaisia puolustusmekanismeja.” (Konsultti C)

Positiivista psykologisen sopimuksen muutosta kuvasivat useat konsulttien kertomat esimerkit. Erästä psykologisen sopimuksen muutostilannetta kuvattiin yhteistyösuhteena, jossa asiakassysteeminä toimi pankin hoiviin ajautunut kriisiyritys, johon konsultti oli määrätty työskentelemään pankin mandaatilla. Arvatenkin kyseisessä tilanteessa psykologinen sopimus asiakkaiden ja konsultin välillä oli aluksi heikko ja suhdetta oli projektin ”pakkopullamaisuuden” takia vaikea rakentaa. Konsultti hoiti yrityksessä hänelle määrättyt työt ja projekti eteni loppuun asti

suunnitelmien mukaisesti. Erinomainen esimerkki psykologisen sopimuksen muutoksesta ja etenkin sen julkilausumisesta tapahtui kuitenkin vasta projektin lopussa, kun kriisiyrityksen johtaja myönsi, että yhteistyön aluksi hän oli ajatellut suhteen rakentamisen olevan mahdotonta. Samaan hengenvetoon kyseinen johtaja oli kuitenkin myöntänyt myös, että ottaisi projektissa mukana olleen konsultin hoitamaan mitä tahansa yritykseensä liittyvää asiaa jatkossakin. Teemahaastattelussa kertomansa esimerkin yhteydessä konsultti totesi hänen ja asiakkaan välisen yhteyden syventyneen projektin aikana huomaamatta. Hän kertoi yllättyneensä erittäin positiivisesti asiakasyrityksen johtohenkilön avoimesti myöntämästä suhteen parantumisesta. Konsultin kertomaa esimerkkiä voidaan pitää eräänlaisena psykologisen sopimuksen muutoksen menestystarinana, jossa avoimuuden kautta saavutetaan selkeä siirtyminen heikosta sopimuksesta vahvaan yhteyteen.

Psykologisen sopimuksen muutos voi tapahtua myös huonompaan suuntaan. Eräs konsultti kuvasi muutoksen nivoutuvan vahvasti tilanteisiin, joissa yhteistyöhön liittyvät asiat eivät olleet menneet niin, kuin ne oli alun perin suunniteltu. Yhteistyön ja sitä kautta psykologisen sopimuksenkin muutokseen liittyi konsultin mukaan myös joko yksipuolinen tai molemminpuolinen tunne siitä, että projektissa on jäänyt jotain joko osittain tai kokonaan tapahtumatta. Kyseinen konsultti piti tärkeänä, että projektiin liittyvän muutoksen kohdalla tulisi yhdessä asiakkaan kanssa joko tarkistaa projektiin liittyvien tavoitteiden validius tai tavoitteiden saavuttamiseen liittyvän toiminnan laatu. Yhtä tärkeänä konsultti piti kuitenkin psykologisen sopimuksen muutoksen käsittelyä odotusten, tuntemusten ja oletusten kautta. Jotta konsultoinnin substanssissa tapahtuneet muutokset voitaisiin kääntää voitoksi, on niiden yhteydessä tärkeää keskustella auki myös konsultti-asiakas – suhteessa tapahtuneet muutokset.

Selkein haastatteluissa kerrottu esimerkki psykologisen sopimuksen negatiivisesta muutoksesta lähti liikkeelle tilanteesta, jossa konsultti B:llä oli ollut sopimus yrityksen neljän omistajan kanssa. Tilanne oli kuitenkin muuttunut radikaalisti, kun psykologinen sopimus yhden omistajan kanssa oli yhtäkkiä purkautunut omistajien keskinäisistä välirikoista johtuen. Sopimuksen purkautuminen yhden asiakkaan kanssa oli muuttanut sen luonnetta myös muihin asiakkaisiin ja näin konsultti B oli pelännyt myös roolinsa muuttuvan erotuomariksi asiakkaidensa riitojen välille. Kyseinen konsultti kuvasi esimerkkiään erittäin vaikeaksi tilanteeksi, joka on edelleen osittain käynnissä, ja, jossa hän toivoisi ajan tekevän tehtävänsä psykologisten sopimusten neutralisoitumisten ja tasoittumisten kannalta. Konsultti B otti esille esimerkin kohdalla myös oman roolinsa muuttumisen psykologisen sopimuksen muuttuessa, sillä kertomassaan tilanteesta konsultin rooli oli lähtenyt luisumaan välienselvittelijäksi, mikä oli johtanut konsultin eräänlaiseen psykologisen sopimuksen ”keventämiseen”.

Edellä kuvattu esimerkki liittyy osittain myös konsultin ja asiakkaan välisen psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen, minkä takia se on esillä myös luvussa 5.3.2.

Taulukko 2 Psykologisen sopimuksen eläminen

	SOPIMUKSEN SYNTYMINEN JA KEHITTYMINEN	KONSULTIN KÄYTTÄYTYMINEN SOPIMUKSEN VAHVISTAMISEKSI	SOPIMUKSEN PÄIVITTÄMINEN	SOPIMUKSEN MUUTTUMINEN
KONSULTTI A	– ei osaa määritellä psykologiselle sopimukselle tarkkaa syntymäajankohtaa – arvioi psykologisen sopimuksen kehitystä pelkästään luottamuksen kautta	– ei pysty tietoisesti määrittämään omia käyttäytymismuotojaan sopimuksen vahvistamiseksi – korostaa kuuntelun merkitystä	– pitää psykologisen sopimuksen päivittämistä tärkeänä etenkin suhteen alussa, jotta odotukset pysyisivät yhtenäisinä	– kuvaa psykologisen sopimuksen muuttumista kehittymisen ja luottamuksen kasvun kautta
KONSULTTI B	– määrittelee psykologisen sopimuksen ideaalin syntymisen yhteistyön kolmasosan kohdalle – kuvailee kontrahdin kehittyvän psykologiseksi sopimukseksi ja edelleen luottamukseksi	– korostaa omina käyttäytymismuotoinaan vuorovaikutustaitoja, tavoitettavuutta, ilmapiirin rakentamista sekä epävirallisuuden ylläpitoa psykologisen sopimuksen vahvistamiseksi	– näkee psykologisen sopimuksen päivittyvän parhaiten kriisitilanteen kautta – pitää päivittämistä vaikeana yhteistyön substanssikeskeisyyden vuoksi	– esittää useita esimerkkejä psykologisen sopimuksen muutokseen – huomioi psykologisen sopimuksen muutoksen yhteydessä myös roolinsa muutoksen
KONSULTTI C	– ei näe psykologisen sopimuksen syntyvän minään tietynä hetkenä – korostaa psykologisen sopimuksen jatkuvaa läsnäoloa	– pyrkii mm. konfrontoimaan, kuuntelemaan sisäisiä tunteita sekä kertomaan tarinoita psykologisen sopimuksen vahvistamiseksi – rakentaa suhteet haastavuuden kautta	– kuvaa psykologisen sopimuksen päivittymistä virallisten määräaikojen tarkistusten sekä uusien toimeksiantojen kautta	– kuvaa psykologisen sopimuksen muuttuvan mm. silloin, kun ihmisten ei enää tarvitse pitää yllä puolustusmekanismeja
KONSULTTI D	– ei miellä psykologisen sopimuksen syntyvän ensitapaamisessa, vaan yhteistyöstä päättämistilanteessa – pohtii sopimuksen jatkuvaa täydentymistä	– pitää omaa avoimuuttaan, asiakkaan arvostusta ja aktiivista kuuntelua oleellisina käyttäytymismuotoina psykologisen sopimuksen vahvistamiseksi	– päivittää psykologista sopimusta aktiivisesti asiakkaan tunteiden ja odotusten tiedustelun kautta	– korostaa joko toiminnan tai tavoitteiden tarkistamista tilanteessa, jossa psykologinen sopimus on muuttunut – pohtii vain negatiivista muutosta
KONSULTTI E	– näkee psykologisen sopimuksen syntyvän yhteistyöstä päättämisen yhteydessä – pohtii kehitystä työskentelyn kautta	– haluaa olla mahdollisimman ”tyhjä” ja täyttyä asiakkaan kysymyksillä psykologisen sopimuksen vahvistamiseksi – korostaa läsnäoloa	– näkee päivittämiskysymyksen laajemmin, kuin muut konsultit – ei koe päivittävänsä sopimuksiaan aktiivisesti muulloin, kuin projektien tekemisen yhteydessä	– pohtii muutosta roolien moninaisuuden kautta ja kuvaa muutostilanteeksi mm. asiakkaan oivallusta siitä, että konsulttia voi käyttää useammassa roolissa

5.3. Konsultin rooli suhteessa psykologiseen sopimukseen

5.3.1 Erilaisista rooleista

Teemahaastattelurunko sisälsi oman teemansa konsultin rooliin liittyen, mutta konsultit ottivat roolinsa elämisen esille kaikkien teemojen kohdalla. Konsulteille annettiin vapaat kädet kertoa uransa aikana harjoittamistaan rooleista ja erilaisia roolinimikkeitä tulikin esille runsaasti. Vaikka haastateltavat kertoivatkin suhteellisen paljon perinteisistä asiantuntijan tai prosessikonsultin rooleistaan, tuli haastatteluissa lähes kaikkien konsulttien kohdalla vahvasti esille heidän roolinsa fasilitaattorina, osallistajana sekä haastajana. Fasilitaattorin roolissa konsultit kuvailivat toimintaansa liiallisen luennoimisen välttämisenä sekä sellaisen tilanteen tavoittelemisena, jossa asiakassysteemi on mahdollisimman voimakkaasti toiminnassa mukana. Fasilitaattorin rooli konsultoinnissa haluttiin kuitenkin erottaa perinteisestä fasilitoinnista korostamalla, että konsultin on otettava kantaa prosessiin ja näytettävä ajoittain myös haastajan tai asiantuntijan luonnettaan.

”Se fasilitaattorin rooli mulla on vahvana. Eli yritän välttää semmoisia tilanteita, joissa pitäisi mennä viisastelupuoli edellä... Että mä siis mieluummin panen ihmiset työskentelemään... Sitten kuitenkin fasilitoinnista, niin fasilitaattorina otan prosesseissa sillain tiukkaa johtajuutta, kun pyrin johtamaan aikaa ja paikkaa ja työskentelyn tavoitetta.” (Konsultti C)

Fasilitoinnin eli konsultoinnin tapauksessa asiakkaiden itse tekemisen oivalluttamisen merkitys konsultointiyhteistyössä nähtiin merkittävänä toimintana koko konsultoinnin onnistumisen kannalta. Onnistuneen fasilitoinnin seuraukset konsultoinnissa kiteytyivät täsmällisesti konsultti A:n seuraavassa pohdinnassa:

”Konsultointihan on sillain haastavaa, että jos nyt vaikka ajatellaan, että miten onnistunut konsultointiprojekti määritellään. Mun mielestä se määritelmä on hyvin yksiselitteinen mutta tosi haastava saavuttaa. Eli se menee niin, että projekti on päättynyt. Tulokset on saavutettu. Ja silloin, kun pidetään päätöspalaveria, niin se porukka kokee, että hei itsehän me tämä homma oikeasti tehtiin, että mihinkäs tätä konsulttia oikein tarvittiin. Se on ainoa tapa sen projektin päättämiseksi onnistumiseen, että se asia on jalkautunut ja että he kokevat sen ehdottomasti omakseen.” (Konsultti A)

Yleisesti haastatteluissa otettiin siis erityisesti rooliteeman kohdalla esiin se, että konsultointiin sitoutuminen saavutetaan osallistamisen kautta. Usea konsultti kertoikin liukuvansa roolissaan muun muassa osallistajan ja haastajan välillä. Haastamista kuvattiin haastatteluissa myönteisessä hengessä ja haastajan rooliin liitettiin myös konsultin omien näkemyksen esilletuominen tilanteen vaatimana interventiona. Myös palauttavan roolin nimikettä käytettiin roolikeskustelussa jonkin verran tarkoittamaan tilanteita, joissa konsultti kuuntelee asiakassysteemin ajatuksia ja sen jälkeen palauttaa asiakasedustajille takaisin, mitä he itse asiassa olivat yhteistyöhön liittyen sanoneet.

Haastateltavat siis kuvasivat monia asiakassuhteissaan käyttämiään rooleja, mutta kaikkia niitä yhdistäväksi tekijäksi nousi jokaisessa haastattelussa kuuntelun ja eräänlaisen voimaannuttamisen merkitys. Konsultit tekivät haastatteluissa selväksi, etteivät halua astella luentosaliin valmiiden, monologisten kalvopakettien kanssa, vaan nimenomaan ratkaista tiiviin kommunikaation ja yhdessä tekemisen kautta asiakassysteemissä piilevät ongelmat.

Edellä mainittujen roolikuvausten lisäksi haastatteluissa pyrittiin kysymään konsulttien kokemuksia perinteisistä, tämän tutkimuksen teoriaosuudessa kuvattujen asiantuntija- kouluttaja- sekä prosessikonsultin rooleista. Suhtautuminen erityisesti asiantuntijarooliin vaihteli konsulttien välillä selvästi, mikä kertoo toisaalta heidän projektinsa erilaisuudesta ja toisaalta heidän tavastaan työskennellä. Yhteistä kaikille konsulteille oli, etteivät he halua toimia niin sanotun lisäresurssin roolissa, eli ryhtyä kehityskohteena olevan asiakasorganisaation projektipäälliköksi tai muuksi organisaation tilapäisjäseneksi. Myös Kubr (1993) kuvaa konsultin resurssiroolia jonkin projektin läpiviemiseksi asiakassysteemin puolesta. Resurssiroolin mukaan työskennellessään konsultti ei kiinnitä juurikaan huomiota konsultaation sosiaalisiin tai behavioraalisiin osa-alueisiin ja asiakassysteemin yhteistyö konsultin kanssa on muutenkin melko vähäistä. (Kubr 1993, 44.)

”Sitten lisäresurssirollikin voi olla ihan missä tahansa muodossa, se voisi esimerkiksi vastata projektipäällikköä tai jotain muuta. Sehän voi olla vaikka vuokrajohtajuutta laajimmillaan. Mä yleensä kartan sitä. Mä en pelkää vastuuta, mutta mä en itse usko, että se välttämättä missään tilanteessa kannattaa.” (Konsultti A)

”Semmoiset on vaikeita hankkeita, joissa oma ulkopuolisuus vaarantuu. Siis joskus on esim. kysytty, että ottaisitteko jonkun yrityksen projektipäällikkyyden haltuun. Niin vaikka se olisi meidän substanssiosaamisessakin kiinni, niin ei ole lähdetty semmoiseen. Me oltaisiin silloin niin sisällä siinä organisaatiossa.” (Konsultti C)

Vain yksi konsultti kertoi työskentelevänsä pääsääntöisesti asiantuntijaroolissa. Kyseinen konsultti kuvasi asiantuntijaroolin mukaan työskentelyä toiminnaksi, jossa analyysien tuottaminen sekä ongelman tarkempi diagnosointi asiakkaan toimesta ovat tärkeässä asemassa konsultoinnin onnistumista ajatellen. Kuvaillessaan asiantuntijarooliaan konsultti kertoi analysoivansa ja löytävänsä mielestään oikeita ratkaisuja ja tuovansa niitä esiin. Mielenkiintoinen toteamus kyseiseltä konsultilta oli myös se, ettei hänellä asiantuntijaroolissaan ole missään vaiheessa tarkoitus miellyttää ketään.

”Että kyllä mä näen oman konsultin roolini painottuvan siihen asiantuntijuuteen ja pidän itseäni analyttisena henkilönä. Eikä mulla ole niin kuin missään vaiheessa tavoitteena miellyttää ketään. En mä ole täällä miellyttääkseni. Eli mun tavoitteena on tunnistaa ne epäkohdat ja nostaa ne pintaan.” (Konsultti A)

Myös neljä muuta haastattelujen kohteena olevaa konsulttia kertoivat ottavansa asiantuntijaroolin joissain tilanteissa, mutta kukaan heistä ei halunnut sen dominoivan yhteistyösuhteitaan. Kirkkaimmin konsulttien asiantuntijaroolin kuvauksista nousi esille se, ettei kukaan haastatelluista viidestä konsultista halunnut antaa asiakkaalle liian kaikkitietävää tai vain omia metodeitaan tyrkyttävää kuvaa itsestään. Asiantuntijan rooli ja itseään täynnä olevan ”besserwisser” – konsultin olemus haluttiin siis erottaa hyvin selkeästi toisistaan. Eräässä tapauksessa asiantuntijaroolin nähtiin myös vievän konsulttia kyynisempään suuntaan asiakassuhteidensa ylläpitämisessä.

”Että jos mä olisin semmoisessa roolissa, että mulla olisi isot kalvopaketit ja jotenkin semmoinen meininki, että nyt meidän on tehtävä tätä, niin sitten mä en kuulisi mitä asiakkaalla on sanottavaa.” (Konsultti E)

”Siis sitä huonommin menee, mitä enemmän mä olen lipsahtanut asiantuntijan puolelle. Näin kategorista se oikeastaan on. Että niitähän tulee aina niitä hetkiä, että putoaa siitä asiakkaan kuuntelemisesta ja läsnäolosta ja herkkyydestä.” (Konsultti C)

Prosessikonsultoinnin pioneeri Schein (1999) kuvaa prosessikonsultin roolia yksinkertaiseksi ihmisiä, ryhmiä tai organisaatioita auttavaksi toiminnaksi. Konsultti ei voi koskaan yksin tietää tarpeeksi asiakasorganisaation kulttuurista tai jostain tietystä tilanteesta muodostaakseen spesifejä suosituksia organisaation toiminnan parantamiseksi. Tämän takia konsultin tulisikin enimmäkseen noudattaa roolia, jossa hän yhdistää asiakassysteemin sisäiset ja omat ulkopuoliset näkemyksensä toiminnaksi, jossa ongelman ratkaisu toteutetaan tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Prosessikonsultti pyrkiikin roolissaan toimintaan, joka edesauttaa asiakassysteemin omaa ymmärryksen kehitystä sekä sisäisestä että ulkoisesta toiminnastaan. (Schein 1999, 1, 20.)

Teemahaastatteluissa konsultit eivät laittaneet massiivista painoarvoa prosessikonsultin roolinsa kuvaamiselle. Jokainen konsultti myönsi kysyttäessä toimivansa joko pääsääntöisesti tai osittain prosessikonsulttina, mutta haastatteluista jäi mielikuva, että kyseisen roolin aktiivinen hyödyntäminen ikään kuin sisällytettiin aiemmin kuvattuihin fasilitaattorin, osallistajan ja oivalluttajan rooliin. Prosessikonsultin rooli siis tunnistettiin hyvin, mutta se koettiin haastateltavien konsulttien näkökulmasta laajempaan, kuin vain yksittäisenä roolina. Huomionarvoista prosessikonsultin roolikuvauksen yhteydessä oli, että sitä pidettiin yksinään riittämättömänä roolina onnistuneen konsultointiyhteistyön saavuttamiseen. Yksittäisten roolien riittämättömyyttä ja roolien muuttumisen merkitystä käsitellään tarkemmin luvussa 5.3.2.

”... Ja sitten mulla on ollut yhteistyöhommia, joissa on ollut mukana puhtaasi prosessikonsultti, joka osaa sen prosessin, mutta sillä ei ole kompetenssia niihin pohdittaviin asioihin. Niin se oli aivan karmeata se meidän keskinäinen yhteistyö.” (Konsultti B)

”Joo, prosessikonsultti toimii enemmän toteuttajana. Olen tehnyt myös sitä. Niissä aika usein käy niin, että kun konsultin oma asiantuntijuus siitä tilanteesta kasvaa, niin siinä on riskinsä sitten näkemysten eroavaisuuteen ja sitä kautta ongelmiin.” (Konsultti A)

5.3.2 Roolien ottamisesta, ohjaavuudesta ja muuttumisesta

Liikkeenjohdon konsultoinnissa käytetyn roolien kirjon lisäksi konsulteilta haluttiin tiedustella heidän kantaansa siihen, missä kohtaa ja miten roolin ottaminen tapahtuu. Roolin omaksumiseen ja ottamiseen liittyvällä keskustelulla tavoiteltiin ensinnäkin kokonaiskäsitystä siitä, tiedostavatko konsultit tilanteen, jossa he omaksuvat tietyn roolin. Toisaalta roolin ottaminen haluttiin liittää haastatteluun, koska sen uskottiin tuovan esille myös psykologisen sopimuksen syntymiseen liittyviä asioita. Roolin ottamisen ajankohta ja tyyli nähtiin haastateltavien osalta selkeästi kahdesta eri näkökulmasta. Kaksi viidestä konsultista totesi ottavansa tietyn roolin toimeksiannon tai sopimuksen pohjalta lähinnä konsultaatioyhteistyön alussa, eikä kokenut roolin omaksumisen sisältävän laajempaa, mahdollisesti psykologista ulottuvuutta. Kolme konsulttia kuitenkin näki roolin ottamisen tapahtuvan jokaisen prosessin, keskustelun tai muun tilanteen alussa ja liittyvän osittain myös tiedostamattomuuteen tai heikkoihin signaaleihin konsultti-asiakas – suhteessa.

Konsultti C näki rooliensa ottamisen ja omaksumisen laajuuden myös kuvaamalla, että rooli on otettava haltuun aina, kun siitä putoaa pois. Roolista pois putoamiseen liittyen konsultti C kertoi esimerkin edellisenä päivänä tapahtuneesta tilanteesta, jossa hän oli kesken kokouksen havainnut miettivänsä täysin kyseiseen projektiin kuulumattomia asioita. Kyseisessä esimerkkitilanteessa konsultti C olikin kaksi kertaa kirjoittanut muistiinpanoihinsa sanan ”putosin”. Merkitsemiensä ”putoamiskohtien” perusteella konsultti osasi myöhemmin kartoittaa niiden syyt ja ottaa roolinsa tällä tavalla uudelleen haltuun.

Kubr (1993) tuo esille konsultin roolien moninaisuuden käyttäen hyväksi niiden ohjaavuus – näkökulmaa, jota reflektoidaan myös luvussa 3.6.1. Ohjaavuudella tarkoitetaan konsultointiyhteistyössä käyttäytymistapaa, jossa konsultti ottaa johtavamman roolin ja tekee tietoisien aloitteiden asiakassysteemin aktiivisuuden kasvattamiseksi. Ei- ohjaavassa roolissa konsultti ei ota itselleen johtavaa asemaa, vaan tuottaa lähinnä tietoa asiakkaan myöhempää käyttöä tai käyttämättömyyttä varten. Ohjaavimmalla mahdollisella tavalla konsultti toimii ottaessaan asiakkaan edustajan tai asianajajan roolin, eli toisin sanoen, toimien jo luvussa 5.3.1 mainitussa lisäresurssin roolissa. Vähiten ohjaavassa roolissa konsultti toimii lähinnä asiakkaan reflektorina, esittäen heijastavia kysymyksiä asiakkaan tilanteen selkeyttämiseksi. Reflektoriroolissaan konsultti käyttäytyy ikään kuin empaattinen valvoja, joka yhdessä asiakassysteemin kanssa hahmottaa ja selvittää organisaation toiminnan esteet ja tulevaisuuden mahdollisuudet. Myös prosessikonsultin

rooli sijoittuu roolitarkastelun ei-ohjaavampaan ja vähemmän aloitteelliseen päähän. (Kubr 1993, 45 – 49.)

Konsultin roolin ohjaavuutta käsiteltiin myös teemahaasteluissa. Haastateltavat konsultit muodostivat roolin ohjaavuudesta melko yhtenäisen käsityksen; sitä ei saa missään tilanteessa olla liikaa. Konsultit näkivät roolinsa ohjaavuuden eräänlaisena apuvälineenä, joka liittyy tilanteiden vaatimiin interventioihin, ja joka oikein käytettynä edesauttaa konsultaation onnistumista.

”Mää pelaan sen ohjaavuuden kanssa. Eli alussa on yleensä oltava selkeästi enemmän ohjaava ja välillä taas pitää päästää siitä ohjaavuudesta irti niin, että ne kehitettävät rupeavat itse ajattelemaan ja kantamaan sitä vastuuta. Tavoite olisi, että se ohjaavuus koko ajan vähenisi.”
(Konsultti D)

Konsultti D:n tapaan myös kaksi muuta haastateltavaa korosti, että pyrkii yhteistyön aikana useimmiten lähinnä siirtämään ohjaavuskäsittelyä omasta roolistaan asiakkaan toiminnan puolelle eli vähentämään sitä merkittävästi. Yksi konsulteista kuvasi roolinsa erittäin vähäistä ohjaavuutta suoralla toteamuksella siitä, että hänen koko toimintansa perustuu ”asiakas aina itse” – lähtökohtaan. Kyseinen konsultti kertoi kuitenkin tietävänsä useita ammattikollegoja, joille ohjaavuus on arkipäivää tiettyjen asiakassysteemille suoraan annettavien käskyjen ja valmiiden organisaatiomallinnuksien muodossa. Siinä missä kolme konsulttia näki roolinsa mahdollisimman vähäistä ohjaavuutta hyödyntävänä, pääasiassa asiantuntijaroolissa toimiva konsultti A kertoi ottavansa ajoittain rohkeasti ohjaavan käyttäytymistavan asioiden etenemiseksi. Vaikka haastateltavien konsulttien ohjaavuuden käyttöaste vaihtelikin henkilöstä riippuen, yhdistävänä tekijänä kaikkien konsulttien pohdinnoista voi mainita ohjaavuuden heilurimaisen liikehdinnän yhteistyön vaiheesta ja ongelman laadusta riippuen. Konsultti B kiteyttikin kaikkien haastateltavien ohjaavuskäsityksen toteamalla haastattelukysymykseen selkeästi, että ohjaavuuden kuuluu olla laajemman skaalan puolivälin paikkeilla, eikä sitä saa antaa tai ottaa liikaa.

Scheinin (1999) mukaan konsultin on välttämättä vaihdeltava rooleja yhteistyön aikana lähes aina, kun uutta tietoa asiakassysteemin ongelmasta ilmenee. Konsultointityössä jokainen konsultin tekemä liike on interventio ja jokaisen intervention yhteydessä ilmenee uusi palanen uutta tietoa. Tämä nopeasti kasaantuva informaatio taas muuttaa konsultin päätöksiä siitä, mikä interventio on milläkin hetkellä se avuliain. Muuttuvien tilanteiden seurauksena konsultin on ajoittain otettava asiantuntijan rooli, mutta muistettava kuitenkin mahdollisimman rauhallisesti ja tasaisesti muuttaa roolinsa vähemmän ohjaavaksi, kun asiantuntijuusinterventiota ei enää tarvita. (Schein 1999, 28 – 29.)

Myös haastatellut konsultit näkivät yksimielisesti rooliensa muuttumisen yleisenä ja merkittävänä asiana konsultointiyhteistyönsä onnistumisen kannalta. Roolin nähtiin sekä muuttuvan tiettyjen tilanteiden seurauksena että toisaalta syvenevän suhteen kehittymisen kautta. Roolin muuttuminen syvemmäksi oli esillä etenkin asiantuntijaroolissa mielellään pitäytyvän konsultti A:n kohdalla:

”Totta kai se rooli voi muuttua sen luottamuksen kasvun myötä. Että ekaksi mä olen puhdas asiantuntija johon ei sinänsä tarvitse luottaa, niin totta kai se mun roolini voi olla paljon syvempi sitten, kun minuun on opittu luottamaan.” (Konsultti A)

Vaikka kaikki viisi konsulttia näkivätkin rooliensa elävän konsultointiyhteistyön aikana, niiden muuttumisen edellytykset ja laajuus aiheuttivat vaihtelevia mielipiteitä. Yksi konsulteista totesi roolinsa kyllä mahdollisesti muuttuvan yhteistyön aikana, mutta hän lisäsi muutoksen tarvitsevan aina erillistä sopimista. Toinen konsultti taas kuvasi rooliensa elämistä epämääräiseksi amebaksi, jonka jotkut osapuolet, ohjaavuus mukaan lukien, vahvistuvat ja toiset heikentyvät. Roolien muutos sai siis teemahaastatteluissa aikaan suppeampia ja luovempia näkökulmia, mutta kukaan konsulteista ei kuitenkaan kiistänyt roolin muutoksen merkitystä.

Konsultti B kertoi roolin muutostensa yhteydessä käytännön esimerkin, jossa tilanne oli vaatinut hänen roolinsa muuttamista toisenlaiseksi. Esimerkissä kaksi viikkoa ennen haastattelua hän konsultti B oli jutellut kehittämänsä myyntiryhmän kanssa ja kyseinen ryhmä oli kertonut menevänsä yleisille messuille hakemaan asiakkaita. Idea messuille menemisestä asiakaskunnan kasvattamiseksi oli konsultti B:n mielestä huono, koska messuilla käyvien ihmisten päätarkoitus on lähes poikkeuksetta hankkia tietoa näytteilleasettajilta. Kyseisessä esimerkissä konsultti B:n oli ollut pakko muuttaa rooliaan pikaisesti ohjaavammaksi ja tehdä asiantuntijamainen interventio palauttamalla kehittämänsä myyntiryhmä heidän ehdotuksensa tasosta.

5.3.3 Konsultin roolin ja psykologisen sopimuksen yhteydestä

Psykologisen sopimuksen kokonaisvaltainen tarkastelu tarvitsee tuekseen konsultin roolin käsittelyn, koska roolien omaksuminen ja vaihtuminen vaikuttavat väistämättä myös konsultin ja asiakkaan väliseen suhteeseen. Tätä argumenttia tukee mm. Kubr (1993, 131), jonka mukaan psykologinen sopimus on parhaimmillaan täynnä luottamusta sekä yhteistä näkemystä mm. konsultin rooleista projektin eri vaiheissa. Kakabadse, Louchart ja Kakabadse (2006) korostavat konsultin roolin laajuutta toteamalla, että rooliin sisältyy pelkän tiedon tuottamisen ja ammattimaisuuden lisäksi laaja ja osin sanoittamaton psykologinen ulottuvuus. Kyseinen psykologinen alue, sekä konsultin roolissa että konsultti-asiakas – suhteessa, on otettava huomioon

ja käsiteltävä avoimesti, jotta yhteistyö voisi tuottaa hedelmällisiä tuloksia. (Kakabadse ym. 2006, 425–426.)

Konsultin roolin ja psykologisen sopimuksen yhteyttä käsiteltiin teemahaastatteluiden kolmannen teeman kohdalla suureksi osaksi roolin tai psykologisen sopimuksen muutoksen kautta. Konsulteille tuntui olevan helpompaa pukea psykologisen sopimuksen rooliulottuvuus esimerkeiksi, kuin lähteä syvällisemmin pohtimaan näiden kahden käsitteen yhteyttä. Esimerkkien lisäksi roolin ja sopimuksen yhteyttä kuitenkin kuvattiin jonkin verran, vaikka kysymystä pidettiin melko haastavana. Yksi konsulteista vei roolinsa ja psykologisen sopimuksen yhteyden aivan uudelle syvyystasolle todetessaan, että ajattelee koko psykologista sopimusta konsultin roolin julkilausumattomina ja rakentuvina puolina. Mielenkiintoinen mielipide-ero kysymykseen liittyen nousi esiin, kun osa konsulteista pohti, syntykö psykologinen sopimus roolin omaksumista ennen vai sen jälkeen.

”Ehkä se tulee just siinä, että mihin siinä roolissa sijoittaa itsensä. Niin sen roolin kautta tulee tarve siihen psykologiseen sopimukseen.” (Konsultti B)

”Kyllä se niin menee, että psykologinen sopimus siellä vaikuttaa näihin mun roolivalintoihin ja siihen, että mikä mun käsitys niistä rooleista on.” (Konsultti D)

Kuten edellä on mainittu, haastatteluissa konsultin roolin ja psykologisen sopimuksen välistä suhdetta selitettiin paljon joko koko projektin, roolin, psykologisen sopimuksen tai niiden kaikkien muutoksen kautta. Konsultit näkivät, että muutosesimerkit havainnollistavat parhaiten psykologisen sopimuksen sisältämää rooliulottuvuutta.

Konsultti E havainnollisti psykologisen sopimuksen sekä roolinsa yhteyttä kertomalla esimerkistä, jossa hänet oli alun perin palkattu asiakasyritykseen työstämään sen arvoja. Kyseistä toimeksiantoa ehdittiin tehdä muutama päivä, kunnes yksi kehitettävän organisaation jäsenistä kysyi konsultti E:ltä, voisivatko he yhdessä lopettaa turhanpäiväisen jauhamisen yrityksen arvoista ja keskittyä siihen, mikä kyseisessä organisaatiossa on todellisuudessa vialla. Konsultointitilaus muuttui radikaalisti juuri kyseisellä hetkellä, ja konsultti E:n mukaan kyseinen murtumatilanne vaikutti sekä konsultin rooliin että konsultin ja asiakasorganisaation välille jo jollain tasolla syntyneeseen psykologiseen sopimukseen.

Myös konsultti C selkeytti sopimuksen ja roolin yhteyttä esimerkillä, jossa hän kertomansa mukaan oli laittanut itsestään paljon likoon ja saavuttanut lopulta hyviä tuloksia. Kyseisessä esimerkissä konsultti C oli palkattu tekemään organisaatiokehittämistä erään Suomalaisen kaupungin alueellisten palveluiden yksikköön. Esimerkissä konsultti C:n rooli muuttui kesken toimeksiannon niin, että hän joutui vastoin odotuksiaan raportoimaan

kehittämishanketta alueellisten palveluiden yksikön päällikön puolesta kyseisen päällikön narsistiselle esimiehelle. Konsultti C:n rooli muuttui siis ikään kuin palkkasoturiksi, joka otti toisen henkilön puolesta hänelle kohdistuneen vihan ja kiukun vastaan. Kyseisen konsultaation ja konsultin roolin dramaattisesta muutoksesta huolimatta konsultti C vakuutti, että roolin muutos vaikutti psykologiseen sopimukseen positiivisesti. Konsultti joutui muuttamaan roolinsa ”sijaiskärsijäksi”, mutta juuri tämä roolin muutos oli hänen mukaansa synnyttänyt täyden luottamuksen alueellisten palvelujen yksikön päällikön kanssa. Roolin ja psykologisen sopimuksen välillä oli siis koko konsultaation ajan selkeä yhteys.

Psykologisen sopimuksen ja konsultin roolin yhteydestä keskusteleminen sai aikaan edellisten esimerkkien lisäksi myös pohdintaa siitä, miten heikko konsultti-asiakas – suhde vaikuttaa konsultin roolivalintoihin. Kaksi viidestä konsultista otti esille tilanteen, jossa asiakassysteemissä ei ollut ymmärretty eikä hyväksytty konsultin roolin vaihtelua. Kumpikin haastateltava oli sitä mieltä, että epäymmärrys roolin elämisestä johtui enimmäkseen siitä, ettei konsultin ja asiakkaan välille ollut missään vaiheessa syntynyt avointa keskustelukulttuuria tai yhteisymmärrystä. Myös Järvinen (2000, 219) muistuttaa, että heikossa psykologisessa sopimuksessa konsultista voi tuntua siltä, että asiakas odottaa häneltä roolia, jota hän ei koe millään tasolla järkeväksi. Psykologisen sopimuksen on siis oltava olemassa ja mentävä eteenpäin, jotta konsultti voi hyväksyttävästi tehdä muuttuvien tilanteiden vaatimia päätöksiä roolistaan ja interventiotavastaan.

Taulukko 3 Konsultin rooli suhteessa psykologiseen sopimukseen

	KONSULTTIEN ERILAISISTA ROOLEISTA	ROOLIEN OTTAMINEN JA OHJAAVUUS	ROOLIEN MUUTTUMINEN	ROOLIEN YHTEYS PSYKOLOGISEEN SOPIMUKSEEN
KONSULTTI A	– eroaa muista haastateltavista siten, että toimii pääsääntöisesti asiantuntijaroolissa – on toiminut myös lisäresurssin ja prosessikonsultin rooleissa, mutta pyrkii välttämään etenkin lisäresurssi-roolia	– näkee roolin ottamisen määräytyvän mekaanisesti tavoitteiden asettamisen kautta – ohjaavuuden oikeat mittasuhteet tarkentuvat luottamuksen kasvun myötä	– kuvaa roolien muutosta omalla kohdallaan siten, että puhdas asiantuntijarooli muuttuu syvemmäksi luottamuksen kehittymisen kautta	– kuvaa yhteyttä esimerkiksi siitä, ettei psykologista sopimusta ole syntynyt, koska yhteisymmärrystä konsultin roolista ei ole syntynyt – toteaa psykologisen sopimuksen merkityksen liittyvän paljolti konsultin rooliin
KONSULTTI B	– on tietoisesti vienyt rooliaan viime vuosina asiantuntijuudesta prosessikonsultointiin – korostaa kolmen tutkimuksen teorian pääroolin yhtenäistarvetta	– kuvaa roolinsa ottamista heikkojen signaalien ja havainnoinnin kautta, ei osaa sanoa tarkkaa ottamisajankohtaa – näkee ohjaavuutensa olevan asiantuntijan ja prosessikonsultin ohjaavuuksien välissä	– pohtii, että useat tilanteet ja myös suhteen kehitys vaativat konsultin roolin muuttamista toiseksi – kertoo esimerkkejä, jossa roolin muutos ohjaavampaan on välttämätöntä yhteistyön kannattavuuden vuoksi	– kuvaa yhteyttä päinvastoin kuin konsultti A; roolikäsitykset voivat edota koska psykologista sopimusta ei ole syntynyt – näkee konsultin roolin valitsemisen ns. ennakoasetelmana psykologiselle sopimukselle
KONSULTTI C	– laajentaa roolipohdintaa kuvaamalla pääroolien lisäksi toimimistaan myös fasilitaattorin, palauttajan ja voimaannuttajan roolissa	– ottaa roolin sekä jokaisen konsultaatiotilanteen alussa että kaikissa niissä tilanteissa, joissa putoaa roolista pois – toteaa, että mitä ohjaavammin toimii, sitä huonommin menee	– kuvailee roolia epämääräiseksi amebaksi, jossa jotkut osapuolet vahvistuvat ja toiset heikentyvät – aina, kun asiakkaassa tai prosessissa tapahtuu muutos, myös rooli muuttuu	– kuvaa yhteyttä mm. esimerkiksi, jossa roolin ja prosessin negatiivinen muutos vaikuttikin positiivisesti psykologiseen sopimukseen – näkee yhteyden hyvin selkeästi
KONSULTTI D	– on toiminut mm. osallistajan, oivalluttajan ja haastajan alaroleissa tutkimuksen pääroolien lisäksi	– korostaa psykologisen sopimuksen vaikutusta roolin ottamistilanteeseen – kuvailee pelaavansa ohjaavuuden kanssa paljon ja pitää tavoitteena ohjaavuuden jatkuvaa vähentymistä	– pohtii roolien elävän jatkuvasti ja konsultin kokevan epävarmuutta roolien muutoksistaan yhteistyön aikana	– myöntää yhteyden jo roolin ottamisen kohdalla – kuvailee korjaavansa roolivalintojensa suuntaa psykologisen sopimuksen perusteella
KONSULTTI E	– liukuu asiantuntijaroolista prosessi-rooliin ja hyödyntää liukumissaan myös palauttajan ja fasilitaattorin rooleja	– toteaa, että roolin ottaminen liittyy siitä sopimiseen asiakkaan kanssa – pitää lähtökohtana roolin ohjaavuuden asiakaskeskeisyyttä, ei harrasta valmiita kalvopaketteja	– korostaa, että roolin muutos vaatii erillistä välisopimista ja puheeksi ottamista ongelmien välttämiseksi	– näkee yhteyden selkeänä vain arvioitsijan roolinsa yhteydessä, ei osaa kuvailla yhteyttä konsultin rooliin liittyen

5.4 Psykologisen sopimuksen syntymättömyys, rikkoutuminen ja heikkous

5.4.1 Syntyykö konsultoinnissa aina psykologinen sopimus?

Teemahaastatteluiden neljännessä teemassa haastateltavilta konsulteilta pyrittiin saamaan esiin heidän kokemuksiaan konsultti-asiakas – suhteen negatiivisemmista puolista ja mm. psykologisen sopimuksen syntymättömyydestä. Tilanteita, joissa psykologista sopimusta ei ollut lainkaan syntynyt, pohdittiin konsulttien näkökulmasta kahteen eri asiakasryhmään liittyen. Olennaista koko psykologisen sopimuksen syntymättömyystilanteessa oli haastattelujen mukaan se, onko konsultointiyhteistyöstä sopiminen tehty suoraan konsultoinnin kohteen kanssa, vai onko konsultti sopinut projektista erillisen tilaajaosapuolen kanssa. Mikäli konsultointiprojekteissa oli käytetty erillistä toimeksiantajaa tai ostajaa, pitivät konsultit psykologisen sopimuksen synnyttämistä sekä ostajan että kehityksen kohteen kanssa ongelmallisena tilanteena.

”Mutta kato siinä on vielä sekin, että nythän voi olla niin, että se toimeksiantaja, jonka kanssa mä teen sen sopimuksen tai kaupan, niin hän ei itse ole varsinaisessa kehittämishankkeessa aktiivisesti mukana ollenkaan. Vaan hän on sitten päällepäsmäri, joka vain satunnaisesti puuttuu asiaan eli se kontaktipinta on silloin ihan joku muu. Siinähän tulee sitten tämmöiset kolmiodraama-aineokset.”
(Konsultti A)

Haastateltavien konsulttien kokemukset psykologisen sopimuksen syntymättömyydestä erityisesti konsultoinnin tilaajan kanssa sisälsivät useita esimerkkejä ja pohdintoja. Konsultti D oli haastattelun kohteista ainoa, jonka mielestä psykologista sopimusta ei tarvitse syntyä millään tasolla konsultointipalvelun ostajan kanssa tilanteessa, jossa ostaja on eri kuin itse kehityksen kohde. Muut neljä konsulttia myönsi yrittävänsä sopimuksen synnyttämistä kaikkien kehitykseen liittyvien asiakasryhmien kanssa, mutta kertoivat myös tilanteista, joissa psykologisen sopimuksen synnyttäminen kaikkien osapuolten kanssa oli ollut mahdotonta.

Konsultti E kertoi psykologisen sopimuksen syntymättömyydestä ytimekkään esimerkin. Kyseisessä konsultaatiossa prosessin tilaaja oli ollut täysin eri kuin kehittämisen kohde ja näiden kahden osapuolen välillä oli kaiken lisäksi vallinnut vahva epäluottamus. Konsultti E ei ollut saanut synnytettyä, yrityksistään huolimatta, psykologista sopimusta lainkaan kehityksen kohteen kanssa, koska hän joutui toimimaan ikään kuin organisaation kahden osapuolen välisen epäluottamuksen kantajana. Konsultti E oli siis joutunut kertomassaan konsultaatioesimerkissä vastaanottamaan konsultaatiohankkeen kohderyhmältä hankkeen tilaajalle osoitetun vihan ja kylmyyden, koska hänen oli toimittava hankkeen tilaajaosapuolen edustajana. Konsultti E kertoi yrittäneensä rakentaa konsultaation kohderyhmän kanssa niin hyvää yhteistyötä kuin mahdollista, mutta koska hänen tuli olla toiminnassaan lojaali hankkeen tilaajalle,

psykologista sopimusta ei ollut syntynyt konsultaation kohteen kanssa missään vaiheessa.

Psykologisen sopimuksen syntymistä tai syntymättömyyttä asiakassysteemin eri osien kanssa haluttiin edellä kerrotun lisäksi käsitellä pohtimalla, pitäisikö konsultoinnin tilaajan aina olla jollain tasolla mukana myös itse konsultointitoiminnassa. Neljä konsulttia näki selvän konfliktin mahdollisuuden tilanteissa, joissa konsultointipalvelun ostajan ja kehityksen kohteen välillä on ns. kommunikatiivinen kuilu. Tätä ongelmallista kuilua havainnollistettiin mm. toteamalla, että kyseisissä tilanteissa palvelun tilaaja on esimerkiksi palkannut konsultin tekemään jonkun asian puolestaan. Usea konsultti piti kyseistä äänitorven roolissa toimimista vaikeana erityisesti siksi, että konsultoinnin tilaajaa on vastaavanlaisissa toimeksiannoissa lähes mahdoton oppia kunnolla tuntemaan. Kokoavasti voidaan siis sanoa, että konsultoinnin tilaajan osallistumista kehitystyöhön pidettiin psykologisen sopimuksen synnyttämiseksi tärkeänä.

Konsultoinnin tilaajan ja kohteen kommunikatiivisen yhteyden merkitystä psykologisen sopimuksen kannalta on syytä vielä selventää konsultti B:n kertoman esimerkin avulla. Esimerkissä neljän toimialan yritykseen oli valittu uusi toimitusjohtaja, joka halusi että kyseiset neljä toimialaa yhdistettäisiin konsultointihankkeen voimin. Konsultti B oli saanut hankkeen käynnistettyä erinomaisesti ja kyennyt luomaan psykologisen sopimuksen kaikkien hankkeen osapuolien ja ryhmien kanssa. Tilanne oli kuitenkin alkanut muuttua, kun uusi toimitusjohtaja oli yhtäkkiä ilmoittanut, että pystyy olemaan läsnä hanketta toteutettaessa vain hyvin lyhyen ajan. Toimitusjohtaja olikin saapunut paikalle kesken muuten menestyksekkään konsultointipäivän ja pitänyt sovitun vapaamuotoisen keskustelun sijaan tunnin mittaisen yksinpuhelun alaisilleen. Konsultoitavien toimialojen ryhmät olivat olleet tyrmistyneitä toimitusjohtajan tavasta määrätä heitä ja koko hanke oli saatu loppuun vain konsultti B:n luovan ongelmanratkaisutaidon sekä ammattimaisuuden ansiosta. Esimerkki ilmentää hyvin riskiä koko konsultointihankkeen kaatumiselle tilanteessa, jossa konsultointia haluava taho ei ole joko fyysisesti mukana tai muuten yhteisymmärryksessä konsultoitavien ryhmien kanssa toiminnan motiiveista.

5.4.2 Rikkoutuminen ja luottamus

Robinson (1996) näkee psykologisen sopimuksen rikkoutumisen subjektiivisena kokemuksena, jossa sopimuksen toinen osapuoli kokee toisen epäonnistuneen sopimuksen ylläpitämisessä ja siihen liittyvien odotusten täyttämässä. Siinä missä luottamus toimii psykologisen sopimuksen pääelementtinä, toimii sen särkyminen yhtenä tärkeimmistä tekijöistä psykologisen sopimuksen rikkoutumisessa. Luottamuksen rikkoutuminen sopimuksen osapuolten välillä aiheuttaa huomattavan yhteistyön tehokkuuden sekä siihen sitoutumisen laskun ja voi johtaa jopa koko yhteistyöprojektin keskeytymiseen. (Robinson 1996, 576–577.)

Myös Kingshottin (2005) mukaan luottamus on tärkein elementti kaikissa asiakkaan ja palveluntuottajan välisissä suhteissa. Nämä sosiaalisen vaihtokaupan suhteet vaativat kehittyäkseen osapuoltensa välisen, jatkuvasti kehittyvän luottamuksen, jotta kumpikin osapuoli voisi työskennellä ja pyrkiä haluttuihin tuloksiin korkeimmalla mahdollisella tasolla. Luottamuksen kasvaminen vähentää merkittävästi asiakkaan ja palveluntuottajan välisen suhteen ennustamattomuutta ja edesauttaa suhteen muuttumista stabiilimmaksi. Kun sekä asiakas että palveluntuottaja luottavat toisiinsa, on heidän kummankin huomattavasti helpompi sekä lukea toistensa käyttäytymistä että työskennellä esteettömämmin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Parhaiten luottamus on onnistuttu luomaan asiakassuhteissa, joissa osapuolet hyväksyvät toisensa, kommunikoivat avoimesti sekä pyrkivät tietoisesti vähentämään turhaa kontrollia. Asiakkaan ja palveluntuottajan välinen luottamus rakentuu vähitellen yhteisten vuorovaikutustilanteiden seurauksena ja kasvaa lopulta palveluntuottamisprosessin kantavaksi voimaksi. (Kingshott 2005, 724–726.)

Teemahaastatteluiden kohteina olleet konsultit ottivat luottamuksen merkityksen esiin usean eri teeman yhteydessä ja kyseistä termiä voidaankin kuvata yhdeksi haastatteluiden keskeisimmistä esiin nousseista termeistä. Luottamus liitettiin haastatteluissa hyvin lähelle psykologisen sopimuksen sisältöä, ja psykologisen sopimuksen olemukseen uransa aikana suhteellisen vähän perehtynyt konsultti A käsitteli näitä kahta termiä jopa synonyymeinä toisilleen.

”Kyllä se psykologinen sopimus peilaa tai meinaa mulle sitä luottamusta, vaikka se onkin käsitteenä entuudestaan mulle melko outo.” (Konsultti A)

”Mun mielestä se psykologinen sopimus on aika pitkälle luottamuskysymys eli mun orientaatio on se, että mun ja asiakkaan välille syntyy semmoinen yhteistyösuhde joka perustuu luottamukseen.” (Konsultti E)

”Tämä psykologinen sopimus liittyy niin kuin keskinäisen luottamuksen ja ymmärryksen syntymiseen.” (Konsultti C)

Kaikki konsultit kuvasivat heidän ja asiakassysteemin välistä luottamusta ja sen rakentumista jollain lailla myös psykologista sopimusta vahvistavana sekä molemminpuolista rohkeutta lisäävänä voimana. Toisaalta yhteistä kaikkien konsulttien luottamuspohdinnoissa olivat myös toteamukset siitä, että säröt luottamuksessa tai pahimmassa tapauksessa koko luottamuksen rikkoutuminen aiheuttavat vakavia ongelmia myös psykologiselle sopimukselle ja sitä kautta koko konsultointiyhteistyölle. Luottamuksen merkitys nousi parhaiten esille keskusteluissa psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta, mikä tekee ymmärrettäväksi sen käsittelyn juuri tässä kohtaa tutkimuksen teoriaohjaavaa analyysia. Konsultti B oli haastattelun kohteista ainoa, jonka mielestä

psykologinen sopimus voi syntyä ilman syvää luottamusta. Aiheeseen liittyvässä esimerkissään hän kuitenkin myönsi luottamuksettoman psykologisen sopimuksen välttämättömät ongelmat:

Luottamuksen murenemiseen liittyvässä esimerkissään konsultti B kertoi poikkeuksellisen pitkään kestäneestä asiakasyhteistyöstään, jota leimasi luottamuksen puute lähes koko yhteistyön keston ajan. Konsultti B kuvaili tilannetta toteamalla, että toisaalta luottamus vain pikkuhiljaa mureni asiakkaan kanssa, ja toisaalta syvällisempää luottamusta kyseisen yhteistyökumppanin kanssa ei missään vaiheessa ollut. Konsultti B kuitenkin huomautti, että kyseisessä asiakasyhteistyössä jonkinlainen psykologinen sopimus säilyi sen päättymiseen asti, mikä ilmentää hänen näkemystään luottamuksen ja psykologisen sopimuksen erillisyydestä. Konsultti B kuvasi esimerkkiyhteistyösuhdettaan kylmäksi ja karismattomaksi ”muodollisuuden” nimissä työskentelyksi, jossa luottamuksen puuttuminen aiheutti yhteistyölle monia vakavia ongelmia. Esimerkkinsä lopuksi konsultti B vielä totesi, että kyseisessä yhteistyösuhteessa hänen ja asiakkaan väliset erimielisyydet ja näkemyserot jouduttiin jättämään levälleen ja lakaisemaan maton alle juuri siitä syystä, että luottamus puuttui suhteesta täysin.

Kuten edellisistä luvuista selviää, psykologisen sopimuksen rikkoutumista käsiteltiin teemahaastatteluissa enemmän tai vähemmän konsultin ja asiakassysteemin välisen luottamuksen kautta. Jokainen konsultti näki luottamuksen ja psykologisen sopimuksen rikkoutumisten toisiaan täydentävinä tekijöinä ja haastateltavat myös korostivat, konsultti B mukaan lukien, että toisen katketessa ei ole mahdollista, että toinen pysyisi ehjänä.

”Absolut olen sitä mieltä, että luottamuksen hajoaminen ja psykologisen sopimuksen rikkoutuminen menevät käsi kädessä.” (Konsultti B)

”Selkeästi kulkevat käsi kädessä eli jos luottamus katkeaa, niin psykologinen sopimuskin katkeaa.” (Konsultti E)

”Ne luottamus ja psykologinen sopimus ovat niin nivoutuneita toisiinsa, että jos toinen katkeaa, niin se toinenkin hajoaa.” (Konsultti C)

Pohdittaessa psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen johtavia syitä, löysivät konsultit keskustelun edetessä kuitenkin muitakin, kuin pelkästään luottamukseen liittyviä asioita. Mielenkiintoisen näkökulman psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen toivat sekä konsultit B että C, joiden mielestä yliturvallisuus tai tietynlainen mukavuudenhaluisuus voivat johtaa psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen. Kumpikin konsultista perusteli kantaansa todeten, että yliturvallisuus yhteistyösuhteessa muuttaa helposti ihmisten käyttäytymistä holtittomaksi ja saattaa johtaa sellaisten ”yliluottamuksellisten” asioiden esille nousuun, jotka lopulta haavoittavat yhteistyötä. Mukavuudenhaluisuuden negatiivista vaikutusta psykologiseen sopimukseen perusteltiin mm. sen kautta, että välitavoitteet saavutettaessa asiakasorganisaatiossa saattaa syntyä tietty

ylityytyväisyyden tunne, jonka seurauksena muodostuu ns. itsensä suojaamisen välitilan. Kyseinen tunne saattaa edelleen estää projektin eteenpäin menemisen, synnyttää tietynlaisen salailun ilmapiirin ja lopulta johtaa koko psykologisen yhteyden katkeamiseen.

Keskusteluissa psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta osa konsulteista otti esille myös tilanteen, jossa konsultoinnin tilaaja on alun perin olettanut palkkaavansa konsultin tukemaan omia päätöksiään. Jossain vaiheessa tilaaja kuitenkin huomaa, että konsultti onkin kehittämässä koko yhteisöä ja konsultoinnin tavoitteena on huomioida kaikkien osapuolten näkökulmat. Kyseisen kaltaisissa tilanteissa psykologinen sopimus voi rikkoutua, kun tilaaja saa konsultilta esimerkiksi negatiivista palautetta tai joutuu konsultoinnin kautta suurempiin vaikeuksiin organisaation muiden jäsenten kanssa.

”Kyllähän semmoista tapahtuu, että se, joka on kutsunut konsultin apuun, niin huomaakin, että se avuksi tullut konsultti ei ehkä olekaan varauksetta hänen liittolaisensa, vaan sen koko yhteisön palveluksessa. Ja tämä tilaaja voi siis ajatella, että tosta konsultista ei ollutkaan sitä apua, kun hän ajatteli. Jolloin se psykologinen sopimus sitten tavallaan katkeaa.” (Konsultti C)

5.4.3 Syitä heikkoon psykologiseen sopimukseen

Järvisen (2000) mukaan liikkeenjohdon konsultin ja asiakkaan välinen psykologinen sopimus voi jäädä heikoksi tai keskeneräiseksi siinäkin tapauksessa, että varsinainen kirjallinen sopimus saataisiin syntymään. Heikkoa psykologista sopimusta leimaa esimerkiksi asiakkaan epäymmärrys konsultin ajattelutavoista asiakkaan toimintaan liittyen. Toisaalta psykologinen sopimus voi olla heikko silloin, kun konsultti ei joko ymmärrä, mitä asiakas häneltä odottaa tai vastaavasti kokee oman ammattitaitonsa sekä asiakkaan odotukset epätasapainoisiksi. (Järvinen 2000, 219.) Teemahaastatteluiden muutama konsultti otti esille edellä mainitun epäymmärryksen tunteen. He kuvailivat epäymmärryksen johtuvan ensinnäkin konkreettisesti siitä, ettei konsultti ymmärrä, mitä asiakas konsultointiyhteistyöllä tavoittelee tai mitä hän konsultilta odottaa. Konsultit kuitenkin korostivat myös mahdollisuutta siihen, ettei asiakas itsekään ymmärrä tai ole tehnyt tarpeeksi selväksi itselleen, mitkä ovat hänen mielestään konsultoinnin lähtökohdat ja tavoitteet. Konsultit painottivat jälleen kommunikaation merkitystä yhteisymmärryksen synnyttämisessä ja pitivät sitä myös tärkeänä toimintana psykologisen sopimuksen heikentymisen ennalta ehkäisemisessä.

”Silloin se psykologinen sopimus on heikko, jos on semmoinen fiilis, ettei tiedä, mitä asiakas haluaa. Ja sen eteen on silloin tehtävä hirveän paljon töitä, jotta se asia selvenisi. Sehän voi mennä niin, että mä en ymmärrä, mitä asiakas haluaa, mutta se voi olla myös niin, että asiakas ei itsekään ymmärrä, mitä se haluaa. Oli se mitä hyvänsä niin se täytyy keskustella auki.” (Konsultti D)

Mielenkiintoista psykologisen sopimuksen luonteen ja koko tutkimuksen kannalta on se, että heikon psykologisen sopimuksen syitä tiedusteltaessa konsultit käyttivät merkittävän suuren ajan henkilökemioiden merkityksen tai merkitsemättömyyden tulkintaan. PKT-säätiön (2002) julkaisussa todetaan, että henkilökemioiden kohtaavuus on tärkeä tekijä yhteistyöhön ryhtyessä. Konsultointi on nimenomaan vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyvää toimintaa, jossa etenkin vaikeissa asioissa on eduksi, että konsultti ja asiakas tulevat hyvin toimeen keskenään. Henkilökemioiden kohtaaminen konsultin ja asiakkaan välillä pienentävät merkittäväksi väärinymmärryksien syntymisen osuutta yhteistyössä ja tekevät yhteistyöstä täten jouhevamman. (PKT-säätiö 2002, 13.) Teemahaastatteluiden kohteina olleet konsultit suhtautuivat henkilökemioiden ja psykologisen sopimuksen yhteyteen vaihtelevilla asenteilla. Heikon psykologisen sopimuksen pääsyitä pohdittaessa sekä konsultti A että B vetosivat kangertelematta henkilökemioiden sekä arvomaailmojen poikkeamiseen:

”No se sen heikkouden ainakin tekee, että persoonat ovat ihan erilaisia. Että me ollaan arvoiltamme täysin eri maata, kuin kissa ja koira. Määrätyntyyppiset ihmisten kemiat ei vaan toimi keskenään. Semmoinen voisi itteni kanssa olla tämmöinen niinku epävarma idealisti.” (Konsultti B)

”Ihmisillä on oltava henkilöinä jollain lailla yhteinen kemia. Karkea jako nyt on, että on juppeja ja juntteja... Mutta kyllä se siis näkyy ehdottomasti, jos se vastapuoli on eri maailmasta.” (Konsultti A)

”Mä ehkä korostan tätä nyt liikaa. Mutta mä oon oppinut sen, että sitten, kun tehdään syvällisempää yhteistyötä, niin sillä on vaan sitten merkitystä, jos arvomaailmat oikeasti oleellisesti eroaa toisistaan. Sen mä kyllä allekirjoitan. Se tulee siinä suhteen elinkaaressa tosin aika pitkällä ennen kun se alkaa vaikuttaa.” (Konsultti A)

Kaikki konsultit eivät kuitenkaan allekirjoittaneet henkilökemioiden merkitystä psykologisessa sopimuksessa, ainakaan ratkaisevana tekijänä. Konsultti D piti ”ihmisten eri maailmasta olemista” pelkästään hyvänä asiana ja korosti, että erilaisia ihmisiä sisältävät asiakassysteemit saavuttavat usein parempia tuloksia kuin samanlaisia ihmisiä sisältävät ryhmät. Kaikkein poikkeavimman vastauksen henkilökemioihin liittyvään kysymykseen tuotti kuitenkin konsultti C, joka sekä kyseenalaisti henkilökemioiden merkityksen että esitti aiheeseen liittyen havainnollistavan perustelun verraten itseään ammattijääkiekkoilijaan:

”Yleensä mä en henkilökemioihin usko ollenkaan. Sillä lailla uskon henkilökemiaan, että meillä voi olla jotain aika varhaisia vuorovaikutukseen liittyviä kokemuksia, jotka rupee toistumaan välillä. Mutta jos me ollaan niistä selvillä, niin kyllä niistä pääsee irti.” (Konsultti C)

”Mä oon vähän niin kuin ammattijääkiekkoilija, että mä pelaan missä joukkueessa vaan ja millä pelipaikalla vaan niin kauan, kun joku tietty reilun pelin koodi toteutuu.” (Konsultti C)

Edellä mainitussa lausahduksessaan konsultti C viittasi niin konsultin ja asiakkaan välisessä yhteistyössä kuin muissakin sitoumuksissa vallitseviin eettisiin sääntöihin, joihin myös muut haastattelun kohteet kiinnittivät huomiota psykologisen sopimuksen heikkoutta pohtiessaan. Jokainen konsultti myönsi liikkeenjohdon konsultoinnissa vallitsevan tietyt eettiset pelisäännöt, joiden noudattamisen laiminlyönnillä on vakavia seurauksia sekä psykologiselle sopimukselle että koko yhteistyön jatkumiselle.

Huomionarvoiseksi teemahaastatteluissa esiin nousseeksi psykologisen sopimuksen heikentäjäksi mainittiin edelleen niin sanotut kulissihankkeet. Konsultit kuvasivat joutuneensa muutaman kerran uransa aikana tilanteeseen, jossa asiakassysteemi halusi heidän vain toteuttavan jonkun hankkeen, joka näyttäisi ulospäin siltä, että asiakassysteemissä on tapahtunut muutosta parempaan suuntaan. Konsultit korostivat haastattelujen aikana useaan otteeseen, ettei vahvaa psykologista sopimusta voi syntyä tilanteessa, jossa konsultoinnin tilaajalla ei ole aitoa halua toteuttaa jotakin todellista hanketta ja sen mukanaan tuomia muutoksia. Usea konsultti totesi edelleen, että joissakin asiakasorganisaatioissa toistuva ongelmiin puuttumattomuus ja niiden maton alle lakaiseminen oli heikentänyt psykologisen sopimuksen luonnetta huomattavasti.

”On olemassa näitä tosiprojekteja ja sitten on kokeiluja ja sitten on kulissiprojekteja. Kulissiprojekti liittyy siis siihen, että joku sisäisesti tai ulkoisesti käynnistää hankkeen, jonka tarkoituksaan ei ole saada mitään aikaiseksi, vaan sillä vaan näytetään, että ollaan tarttuvinaan asioihin.” (Konsultti C)

Myös Bloch (1998) ottaa kantaa kulissiprojektien olemassaoloon kritisoidessaan liikkeenjohdon konsultointia ja konsulttien toimimista asiakassysteemin vapaan määräyksen alla olevina instrumentteina. Kritiikissään Bloch (1998, 115) toteaa tietävänsä useita konsultointitapauksia, joissa konsultit tajuavat melko nopeasti palkkaamisensa jälkeen, että heidän tehtävänsä on korkeintaan avustaa asiakassysteemiä jo valmiiksi tehtyjen muutosten implementoinnissa. Konsultin roolin luisuminen avustavaksi assistentiksi oli niin ikään eräs asia, jonka osa konsulteista mainitsi yhteistyösuhdetta ja psykologista sopimusta heikentävänä tekijänä.

Taulukko 4 Psykologisen sopimuksen syntymättömyys, rikkoutuminen ja heikkous

	SYNTYYKÖ AINA PSYKOLOGINEN SOPIMUS?	PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN RIKKOUTUMINEN JA LUOTTAMUS	SYTÄ PSYKOLOGISEN SOPIMUKSEN HEIKKOUTEEN	HENKILÖKEMIOI- DEN MERKITYS
KONSULTTI A	– näkee psykologisen sopimuksen syntyvän kaikissa tapauksissa huomauttaen kuitenkin, että se voi olla hyvin heikko	– pitää psykologista sopimusta ja luottamusta lähes synonyymeina toisilleen – mainitsee suurimmaksi sopimuksen rikkoutumistekijäksi luottamuksellisten asioiden leviämisen	– mainitsee heikkouden pääsyyksi erilaisen arvomaailman asiakkaan kanssa, asiakas ei saa olla ”täysin eri maasta”	– pitää henkilökemioiden kohtaamista ratkaisevana psykologisen sopimuksen onnistumisen kannalta
KONSULTTI B	– pitää täysin mahdollisena, ettei psykologista sopimusta aina synny – mikäli sopimusta ei synny, on yhteistyö vietävä loppuun mahdollisimman nopeasti	– toteaa sopimuksen rikkoutumisen syiksi mm. omahyväisyyden tai ylitytyväisyyden tunkeutumisen yhteistyöhön – pitää pahimpana luottamuksen vaarantajana asioiden salailua	– kertoo heikon sopimuksen johtuvan esim. erilaisista arvomaailmoista tai samoista syistä kuin sopimuksen rikkoutuminenkin	– painottaa henkilökemioiden merkitystä todeten mm., että sopimus voi jäädä syntymättä täysin erilaisen persoonan kanssa
KONSULTTI C	– ei pidä tärkeänä kysymystä psykologisen sopimuksen syntymättömyydestä, vaan korostaa sen kehityksen suuntaan – ei ole ollut tilanteessa, jossa sopimusta ei olisi lainkaan syntynyt	– pitää ylityrvalista tunnetta yhteistyösuhteessa mahdollisena edellytyksenä sopimuksen rikkoutumiselle – mainitsee muiksi syiksi konsultin pelivälineeksi joutumisen, negatiiviset piiloagendat, ja näennäisprojektit	– huomauttaa, että asiakkaan liiallinen riippuvuus konsultista tekee sopimuksesta heikon – pitää myös salailua ja sanomattomia asioita syinä sopimuksen heikkoudelle	– ei usko lainkaan henkilökemioiden merkitykseen psykologisessa sopimuksessa – kertoo pystyvänsä työskentelemään eettisesti oikeilla pelisäännöillä kaikenlaisien ihmisten kanssa
KONSULTTI D	– ei pidä tärkeänä psykologisen sopimuksen syntymistä erillisen konsultoinnin tilaajan kanssa – sopimus on kuitenkin aina syntynyt kehityksen kohteena olevien kanssa	– mainitsee sopimuksen rikkoutumisen syiksi lähinnä käytännön asioiden toimimattomuuden, esim. toistuvasti peruutetut tai siirretyt konsultointiajat – korostaa, ettei virallinenkaan kontrahti voi pysyä voimassa jos luottamus katkeaa	– mainitsee tärkeimmäksi syyksi sopimuksen heikkoudelle tilanteen, jossa konsultoinnista sopiminen tapahtuu liian kaukana sen konkreettisesta toteutuksesta	– ei pidä henkilökemioiden kohtaamista tärkeänä elementtinä psykoïsen sopimuksen kannalta – pitää asiakkaan epäeettisyyttä ainoana syynä sille, ettei yhteistyö hänen kanssaan toimisi
KONSULTTI E	– kertoo kokemuksesta, jossa psykologista sopimusta ei ole syntynyt konsultoinnin kohteen kanssa ollenkaan – korostaa olennaisena syntymättömyyden syynä konsultoinnin tilaajan ja kohteen välistä epäluottamusta	– ei muista omakohtaista kokemusta sopimuksen rikkoutumistilanteesta – näkee hypoteettisesti sopimuksen rikkoutumisen suurimmaksi syyksi luottamuksen vaarantumisen, liittyy sopimuksen ja luottamuksen tiiviisti yhteen	– mainitsee sopimuksen heikkouden syiksi mm. työskentelemisen narsististen tai maanisten asiakkaiden kanssa – psykologinen sopimus on heikko, jos yhteistyössä ei ole tilaa dialogille	– ei suoraan pohdi henkilökemioita psykologisessa sopimuksessa, pitäytyy melko neutraalina asian suhteen – myöntää kuitenkin työskentelynsä haastavuuden tietynlaisten ihmisten kanssa

5.5 Psykologisen sopimuksen merkitys

5.5.1 Merkitys konsultti-asiakas – suhteessa

Wellinin (2007) kokemukset organisaatioiden kehittämistyöstä ovat vakuuttaneet hänet psykologisen sopimuksen suuresta merkityksestä liiketoiminnan kehittämisessä. Psykologisen sopimuksen tärkeys ei koske vain työsuhteiden koukeroita, vaan se on yksi voimakkaimmista työkaluista liiketoiminnan laadun parantamisessa sekä kehittämisyhteistyön toiminnan tehostamisessa. (Wellin 2007, 2-3.) Psykologinen sopimus auttaa ammatissuhteiden osapuolia sekä ymmärtämään toistensa käyttäytymistä, sitoutumaan paremmin työhönsä että orientoitumaan paremmin toiminnan tavoitteita kohti. Kyseisen, osittain sanomattoman ja tiedostamattoman, sopimuksen sydämenä voidaan pitää vastavuoroisia odotuksia sopimussuhteen osapuolten välillä. Odotukset osataan usein pukea jonkinlaisiksi sanoiksi, mutta niiden sisällön avaamattomuus ja niiden tosiasiallinen epäselvyys voi johtaa työ- tai liiketoimintasuhteiden osapuolten epävarmuuteen ja tätä kautta vakaviin aukkoihin itse toiminnassa. Psykologisen sopimuksen merkitys on siis myös siinä, että vahvistettuna se auttaa suhteen osapuolia löytämään ns. avoimemman hengen käsitellä vastavuoroisia odotuksiaan. Avoimen, molemminpuolisen vaikuttamisen kautta ammatissuhteen osapuolet lopulta saavuttavat yhteisen näkemyksen toiminnan tavoista ja tavoitteista. (Wellin 2007, 5-15.)

Teemahaastatteluissa kysymys psykologisen sopimuksen merkityksestä sijoitettiin tarkoituksella ns. jokeriteemaksi haastattelujen loppuun. Kysymyksenasettelun tarkoitus oli saada konsultit pohtimaan kaikkea aiemmin haastatteluissa läpikäytyä ja muodostamaan sitä kautta yhteenvedon psykologisen sopimuksen ytimeistä. Kysymyksellä tavoiteltiin myös konsulttien rehellistä mielipidettä siitä, kuinka olennaista psykologisen sopimuksen syvällisempi tutkiminen on heidän mielestään liikkeenjohdon konsultoinnin tai muunlaisen organisaatioiden kehittämistyön alalla. Positiivinen yllätys konsulttien suhtautumisessa oli se, että kaikki tuntuivat pitävän psykologista sopimusta tärkeänä tekijänä asiakassuhteissaan. Merkitys ja tärkeys liitettiin etenkin toteamukseen siitä, että saman konsultin valinta uuteen yhteistyöhön riippuu suureksi osaksi juuri psykologisesta sopimuksesta.

”Se on ratkaiseva tekijä siinä hommassa ja tuota... Me voidaan joka kerta ottaa palasteleva asiantuntija viemään jotain läpi, mutta siihen syntyy aina semmoinen viive, ennen kun tulee seuraava tyyppi että miten se valitaan ja osaako se mitään ja tällaista... Niin sen etenemisen ja toisaalta oman jatkon kannalta on aivan olennaista, että se psykologinen sopimus on siellä olemassa.” (Konsultti B)

Psykologisen sopimuksen merkityksen suuruudella oli kuitenkin eroja haastateltavien konsulttien kesken. Osa konsulteista näki psykologisen sopimuksen ratkaisevana myös konsultointiyhteistyön tulosten kannalta, kun taas osa ei nähnyt välttämätöntä yhteyttä sopimuksen ja tulosten välillä (ks. luku 5.5.2). Lisäksi kirjallisen sopimuksen ja psykologisen sopimuksen keskinäisissä merkityssuhteissa nähtiin joitakin eroja haastateltavasta konsultista riippuen.

”Sen tärkeys on siinä että se on. Että oikeastaan ei ole sellaista tilannetta että sitä ei olisi. Ja sitten mä ajattelen, että itse asiassa se virallinen sopimus ja psykologinen sopimus ovat vaan saman asian eri puolia ja että niiden on oltava jonkinlaisessa tasapainossa.” (Konsultti C)

”No se on kova juttu. Se on ihan välttämätön juttu. Paljon tärkeämpää kuin mitä on paperilla.” (Konsultti D)

Yleisesti psykologinen sopimus kuitenkin liitettiin konsultin ja asiakkaan välisen suhteen rakentamiseen ja sen merkitykseen. Psykologinen sopimus ja konsultti-asiakas-suhde kulkivat käsi kädessä oikeastaan koko haastattelun ajan, mistä voi päätellä konsulttien liittävän nämä kaksi asiaa myös ymmärryksen osalta tiukasti yhteen. Merkitystä kuvattiin myös yhteistyön ja keskinäisen ymmärryksen kautta, mikä sivuaa myös Wellinin (2007) näkemys psykologisen sopimuksen tärkeydestä.

”Kyllähän se on ihan keskeinen. Sen varaan mä rakennan mun asiakassuhteet. Nyt kun olet siitä mua jo aika kauan tentannut, niin on itsellekin paremmin jäsentynyt, että se on tosi tärkeä. Vaikka kirjallisesti sovitaan siitä prosessista ja rahasta, niin sitten se yhteistyö tapahtuu kuitenkin sen psykologisen sopimuksen puitteissa.” (Konsultti E)

”Koska se on oikeastaan se, että onko ymmärretty se mitä asiakas haluaa, onko asiakas ymmärtänyt sen miten konsultti aikoo sen haluamisen tuottaa. Se on yksi keskeisimmistä asioista tämä psykologinen sopimus kyllä.” (Konsultti D)

5.5.2 Vaikutus konsultointiyhteistyön tuloksiin

Kuten luvusta 5.5.1 selviää, teemahaastattelujen kohteena olevat konsultit arvostavat psykologista sopimusta ja pitävät sitä tärkeänä osana koko konsultointiyhteistyötä. Psykologista sopimusta pidettiin ratkaisevana tekijänä erityisesti tilanteessa, jossa asiakassysteemissä aletaan miettiä heille toimeksiantoja tehneen konsultin uudelleen palkkaamista tai vastaavasti konsultin vaihtamista. Psykologisen sopimuksen vahvuuden tai heikkouden nähtiin siis yksimielisesti vaikuttavan konsultin jatkotoimeksiantoihin. Sen sijaan vahvan konsultti-asiakas – suhteen vaikutusta yksittäisen konsultointiprojektin tuloksiin tarkasteltiin eriävistä näkökulmista, minkä takia psykologisen sopimuksen ja konsultaation tulosten yhteydestä nähtiin tarpeelliseksi muodostaa oma lukunsa.

Mm. Schafferin (1997) mukaan konsultoinnissa sovittavan kirjallisen sopimuksen ulkopuolelle jäävät, sekä tiedostetut että tiedostamattomat, odotukset on saatava esiin onnistuneen konsultointiyhteistyön sekä parhaiden tulosten takaamiseksi. Asiakassysteemin odotukset on usein piilotettu varsinaisten tavoitteiden taakse ja niihin voi liittyä esimerkiksi odotus siitä, että konsultti saa toiminnallaan asiakasorganisaation näyttämään hyvältä tai edistämään mielekkäintä projektiaan. Yhteisen luottamussuhteen hienovarainen ja kokonaisvaltainen rakentaminen eli psykologisen sopimuksen luominen ja kehittäminen vaikuttaa positiivisesti konsultoinnin tuloksiin erityisesti siksi, että vain sen avulla konsultin on mahdollista kaivaa esiin mahdollisimman moni asiakkaan piilo-odotuksista. (Schaffer 1997, 154.)

Vain kaksi viidestä konsultista totesi suoraan vahvan psykologisen sopimuksen vaikuttavan positiivisesti konsultointiyhteistyön tuloksiin. Konsultti D näki psykologisen sopimuksen kehityksen tuovan konsultin ja asiakkaan yhteistyölle eräänlaista vapautta, kun projektin alkupuolen varautuneisuus ja varovaisuus saadaan luottamuksen kautta hävitettyä. Konsultti D:n mukaan konsultin liikkumatilan kasvaminen psykologisen sopimuksen vahvistumisen myötä antaa hänelle mahdollisuuden ehdottaa rohkeammin uusia lähestymistapoja asiakassysteemin ongelmaan. Juuri psykologisen sopimuksen ansiosta asiakas myös helpommin hyväksyy uudet lähestymistavat ja tätä kautta konsultointiyhteistyössä päästään helpommin onnistumisiin sekä parempiin tuloksiin.

”Palvelun tilaaja tai konsultti on alussa pikkusen varovaisempi mutta sitten psykologiseen sopimukseen tulee jossain kohtaa niin kuin liikkumatilaa enemmän... Ja sitten semmoisen uuden näkökulman siihen projektiin uskaltaa ottaa helpommin esille ja myös asiakas hyväksyy sen helpommin, jos on olemassa vahva psykologinen sopimus. Ja sitten koetaan, että näin me onnistutaan ja se onkin sitten jo suoraan verrannollinen konsultoinnin tuloksiin.” (Konsultti D)

Mielenkiintoinen ja tärkeä huomio koko tutkimusten johtopäätösten kannalta oli, että kolmen haastateltavan mielestä psykologinen sopimus ei välttämättä ole suorassa vaikutuksessa konsultointiyhteistyön tuloksiin. Aiheeseen liittyvissä pohdinnoissa konsultit ottivat huomioon sekä heikon että vahvan psykologisen sopimuksen mahdollisen yhteyden sekä huonoihin että hyviin tuloksiin. Pohdinnoissa esille nousi jälleen konsultin roolikysymykset ja yksi haastatteluissa esille tullut näkökulma olikin, että asiantuntijakonsultoinnissa psykologisella sopimuksella ei läheskään aina ole mitään tekemistä konsultoinnin tulosten saavuttamisen tai saavuttamattomuuden kanssa.

”Joo ei se välttämättä vaikuta niihin itse tuloksiin mitenkään. Koska homman voi olla sellainen, että on kaksi ammattilaista, jotka vievät projektin määrättyyn tilanteeseen ja tulokseen saakka. Eikä siinä tarvita mitään suhdetta siinä hommassa. Eli siinä on kaksi raakaa ammattilaista tekemässä ja konsultin oma professionaalisuus näkyy siinä että, se pystyy saavuttamaan ne tulokset ilman suhdekoukeroita ja että siinä keskitytään silloin vaan asioihin.” (Konsultti B)

Varsinaista yhteyttä sopimuksen ja tulosten välillä ei siis kolmen konsultin mukaan kaikissa yhteistyötilanteissa ollut löytynyt. Kukaan konsulteista ei kieltänyt yhteyden olemassaoloa joissain asiakasyhteistyöprojekteissaan, mutta oleellista haastatteluissa oli, ettei yhteyttä läheskään aina nähty itsestäänselvyytenä. Tulosten sijaan konsultit näkivät psykologisen sopimuksen olevan kuitenkin usein yhteydessä asiakassysteemissä tapahtuneeseen oppimiseen ja tulosten saavuttamattomuuden hyväksymiseen.

”Joskus on sellainen tilanne, ettei me päädytä siihen tavoitetilaan ja niihin tuloksiin, joita ollaan haettu. Silloin jos meillä on vahva psykologinen sopimus keskenämme, niin se auttaa hyväksymään ne tulokset, jotka nyt tällä kertaa on saavutettu. On päästy portaita pitkin kolmoskerrokseen, mutta siellä yrityksessä tajutaan, että siellä samassa paikassa onkin vielä neljäs ja kuudes kerros eli kiipeämistä pitää jatkaa. Psykologisen sopimuksen avulla siis näemme sen, että olemme tehneet oikeita asioita oikein, mutta lopullinen tavoite on ollut liian haastava saavuttaa. Ja mä näen sen asian niin, että silloin kun mä lähdän sieltä yrityksestä pois, niin vaikka mitään muuta ei olisi saavutettu, niin siellä on tapahtunut suunnaton oppiminen liiketoiminnallisessa ajattelussa. Ja oppiminen ei onnistu jos siellä ei ole sitä psykologista sopimusta taustalla.” (Konsultti B)

Psykologisen sopimuksen yhteyttä edellä mainittuihin oppimiseen ja negatiivisten asioiden hyväksymiseen liittyy edelleen seuraava esimerkki:

Myös konsultti E kyseenalaisti psykologisen sopimuksen ja konsultoinnin tulosten kiistattoman yhteyden ja käytti pohdintansa tukena esimerkkiä hänellä parhaillaan työn alla olevasta strategiakonsultointiprojektista. Kyseiseen projektiin liittyen konsultti E kuvasi, ettei organisaatiolla ole oikeastaan minkäänlaista käsitystä siitä, mitä sen pitäisi tehdä tulevaisuudessa. Konsultti E totesi miettineensä, että koko projektissa ei välttämättä saavuteta hedelmällisiä, konkreettisia tuloksia millään tasolla, vaikka konsultilla ja asiakassysteemillä onkin luottamuksellinen suhde keskenään. Konsultti E oli kuitenkin sitä mieltä, että asiakasorganisaatio luultavasti kokee hänen olleen heille hyödyksi, vaikkei varsinaisia strategiatyön tavoitteita pystyttäisikään saavuttamaan, mikä kertoo psykologisen sopimuksen onnistumisesta. Strategiatyöesimerkin kuvannut konsultti E päätti havainnollistavan pohdintansa toteamalla, että psykologisen sopimuksen ansiosta johdon on yleisesti ottaen mahdollista ymmärtää paremmin, miksi tuloksia ei ole saavutettu.

Milloin psykologinen sopimus sitten vaikuttaa konsultoinnin tuloksiin? Tämän haastavan kysymyksen osa konsulteista otti esille omatoimisesti teemahaastattelujen loppupuolella. Pohdinnoista nousi esille erityisesti psykologisen sopimuksen riittävyyden käsite. Konsultoinnin tulosten ja psykologisen sopimuksen kerrottiin olevan positiivisessa yhteydessä keskenään silloin, kun psykologinen sopimus on riittävän vahva kaikkien yhteistyön kannalta tärkeiden asioiden esille ottamiseksi. Muutama konsultti otti kuitenkin esille myös psykologisen sopimuksen ”riittävän heikkouden” toteamalla sopimuksen vaikuttavan positiivisesti konsultoinnin tuloksiin silloin, kun

ihmiset eivät joudu vahvan suhteensa vuoksi yliturvalliseen tilanteeseen. Tämän tilanteen eräs konsultti kuvasi seuraukseksi liian suuren luottamuksen syntymisestä konsultin ja asiakkaan välille. Yliturvallisen tilanteen syntymisen kuvattiin muuttavan ihmisten käyttäytymistä holtittomaksi ja mahdollistavan liian henkilökohtaisten asioiden esille tulemisen sekä ihmisten haavoittumisen, minkä varoitettiin estämästä minkäänlaisten tulosten saavuttamista. Edellä lyhyesti kuvatusta psykologisen sopimuksen riittävyyden pohdinnasta voi siis päätellä, että liian vahvalla psykologisella sopimuksella voi olla negatiivisia vaikutuksia konsultointihankkeen lopullisiin tuloksiin.

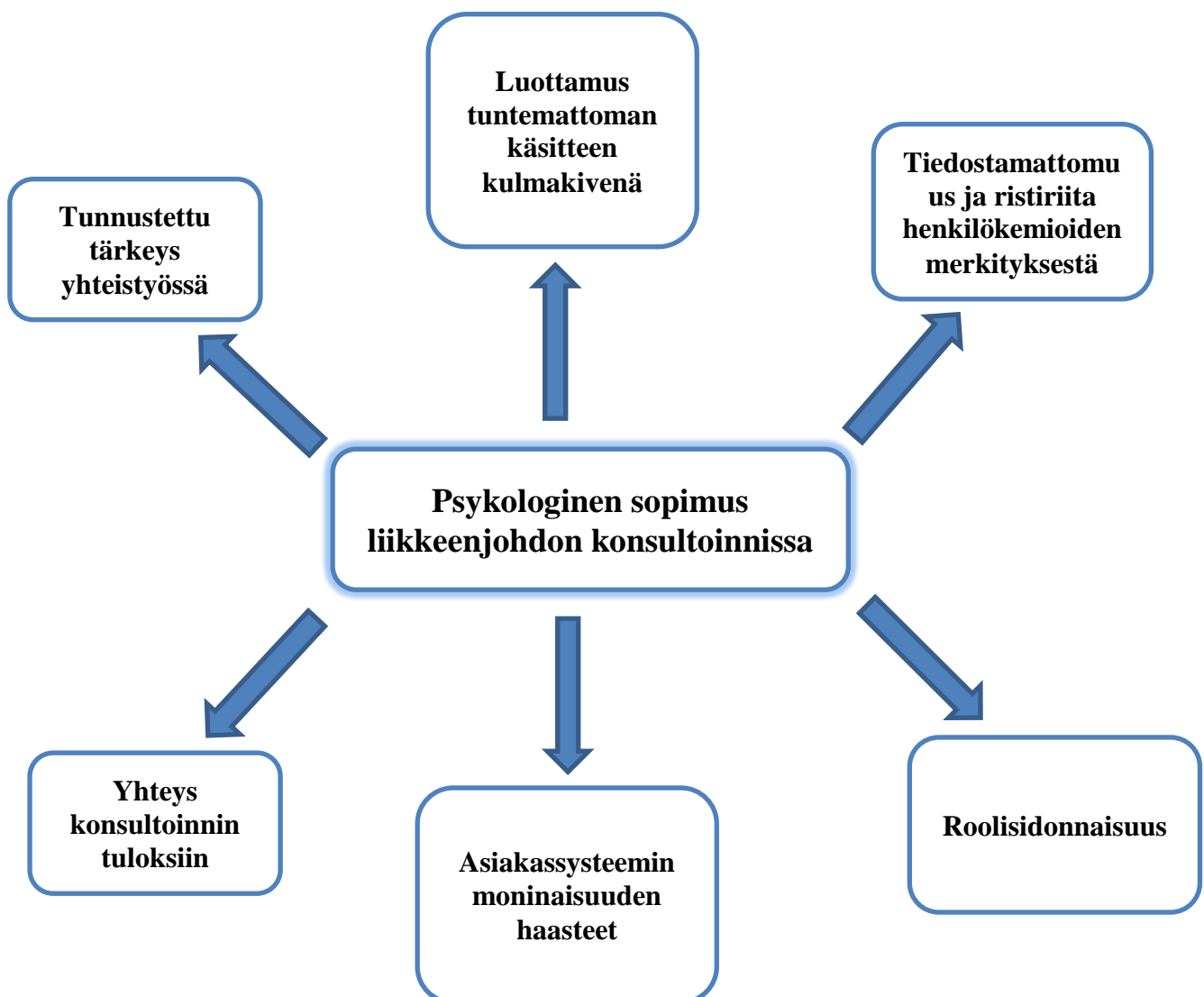
Taulukko 5 Psykologisen sopimuksen merkitys

	MERKITYS KONSULTIN JA ASIAKKAAN VÄLISESSÄ SUHTEESSA	VAIKUTUS KONSULTOINTIYHTEISTYÖN TULOKSIIN
KONSULTTI A	<ul style="list-style-type: none"> – peilaa merkitystä konsultin rooliin; puhdasta asiantuntijaroolia noudattaessa psykologisen sopimuksen merkitys ei ole niin merkittävä kuin esim. muutokonsultin roolissa – yhdistää psykologisen sopimuksen merkityksen ja luottamuksen korostaen, että ilman luottamusta yhteistyö on mahdotonta 	<ul style="list-style-type: none"> – toteaa, ettei psykologinen sopimus välttämättä vaikuta konsultointiyhteistyön tuloksiin, ainakaan ollessaan heikko – näkee psykologisen sopimuksen vaikuttavan kuitenkin merkittävästi jatkotoimeksiantoihin saman asiakassysteemin kanssa
KONSULTTI B	<ul style="list-style-type: none"> – näkee psykologisen sopimuksen ratkaisevana tekijänä mm. konsultointiyhteistyön etenemisvauhdin sekä saavuttamattomien tulosten hyväksymisen ja ymmärtämisen kannalta – toteaa, että liiketoiminnassa pitäisi yhteistyösuhteiden laajan tiedostamattomuuden vuoksi pystyä luottamaan vahvemmin juuri psykologisiin sopimuksiin 	<ul style="list-style-type: none"> – on sitä mieltä, että puhtaassa asiantuntijakonsultoinnissa psykologisella sopimuksella ja yhteistyön tuloksilla ei ole juurikaan yhteyttä – korostaa tulosten sijasta, että psykologinen sopimus korreloi oppimisen kanssa etenkin tilanteissa, joissa alussa asetettuja tavoitteita ei ole syystä tai toisesta saavutettu – psykologinen sopimus auttaa asiakasta näkemään, että hän on tehnyt oikeita asioita riittävän oikein, vaikkei tavoitteita saavutettaisikaan
KONSULTTI C	<ul style="list-style-type: none"> – korostaa psykologisen sopimuksen tärkeyttä pelkästään sen olemassaolossa – näkee virallisen kontrahdin ja psykologisen sopimuksen saman asian kahtena puolena ja korostaa tarvetta niiden keskinäiseen tasapainoon – toteaa, että mitä monimutkaisempi kirjallinen sopimus tehdään, sitä enemmän todellisuudessa nojataan psykologisen sopimuksen varaan 	<ul style="list-style-type: none"> – myöntää psykologisen sopimuksen korreloivan konsultointiyhteistyön tulosten kanssa – pohtii psykologisen sopimuksen vaikuttavan positiivisesti konsultoinnin tuloksiin a.) jos se mahdollistaa kaikkien tärkeiden asioiden esille ottamisen ja b.) jos se ei ole liian syvälinen eli ihmisten ei tarvitse pelätä haavoittumista – liian vahva psykologinen sopimus johtaa yliturvallisuuden tunteeseen ja sitä kautta negatiivisiin konsultoinnin tuloksiin
KONSULTTI D	<ul style="list-style-type: none"> – pitää psykologista sopimusta välttämättömänä konsultoinnin onnistumisen edellytyksenä – korostaa psykologisella sopimuksella olevan paljon kirjallista kontrahtia suurempi merkitys, koska se liittyy suuremmin asiakkaan ymmärtämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> – näkee suoran yhteyden psykologisen sopimuksen ja konsultoinnin tulosten välillä – korostaa, että hyvässä sidoksessa asiakkaan kanssa aikaansaadut päätökset lisäävät molemminpuolista luottamusta, tuovat tiettyä toiminnanvapautta, antavat kummallekin osapuolelle liikkumatilaa ja johtavat sitä kautta myös parempiin konsultointituloksiin
KONSULTTI E	<ul style="list-style-type: none"> – myöntää psykologisen sopimuksen keskeisyyden ja kaikkien asiakassuhteiden rakentumisen juuri sen varaan – toteaa ymmärtävänsä psykologisen sopimuksen tärkeyden paremmin juuri teemahaastattelun ansiosta 	<ul style="list-style-type: none"> – ei näe suoraa yhteyttä psykologisen sopimuksen ja konsultoinnin tulosten välillä – korostaa, että psykologinen sopimus voi olla onnistunut, jos konsultti on ollut avuksi ja hyödyksi asiakkaalle, vaikkei varsinaisia tavoitteita tai tuloksia olisikaan saavutettu – korostaa myös saavuttamattomien tulosten parempaa ymmärtämistä psykologisen sopimuksen ansiosta

6 TUTKIMUKSELLISET PÄÄHUOMIOT

Kuvioon 3 on sijoitettu tärkeimmät tutkimukselliset huomiot psykologisen sopimuksen tarkastelussa liikkeenjohdon konsultoinnin kontekstiin liitettynä. Kuusi tärkeintä tutkimuksellista huomiota osoittavat, että psykologisen sopimuksen luonne ja eläminen liikkeenjohdon konsultoinnissa aaltoilee tilannekohtaisesti karaten ajoittain tietoisuuden ulkopuolelle. Kyseiset huomiot kertovat myös, että psykologisen sopimuksen sisältö nivoutuu yhteen tutkimuksen teoreettisten pääkäsitteiden eli esimerkiksi asiakassysteemin sekä konsultin roolin kanssa. Tämän työn oleellisimmat tutkimukselliset huomiot on kuvion 3 asettelun jälkeen pyritty kuvaamaan pohdiskelevalla otteella sekä tutkimuksen teoriaan että haastatteluaineistoon viitaten.

Kuvio 3 Tärkeimmät tutkimukselliset huomiot



Luottamus tuntemattoman käsitteen kulmakivenä

Tutkimuksesta tehtyjen huomioiden perusteella voidaan todeta, että luottamus on psykologisen sopimuksen syntymisen ja kehittymisen kantavin voima. Psykologisen sopimuksen käsitettä voidaan pitää tutkimuksen empiirisestä aineistosta esiin tulleiden, haastateltavien konsulttien näkemysten perusteella melko tuntemattomana ja vaikeasti määriteltävänä. Myös kirjallisuudessa psykologinen sopimus on määritelty usealla eri tavalla, vaikka useimmin käsite liitetäänkin yksilön ja organisaation välisiin, vastavuoroisiin odotuksiin (mm. George 2009; Wellin 2007). Kyseisten odotusten yhteensovittaminen tarvitsee taustalle konsultin ja asiakkaan välille hitaasti syntyvän luottamuksen, jota haastatellut konsultit korostivat arvokkaimpana ominaisuutena asiakassuhteissaan. Etenkin psykologisen sopimuksen elämistä ja kehittymistä tarkasteltaessa luottamuksen syveneminen ja psykologisen sopimuksen kehitys voidaan tutkimuksellisten havaintojen perusteella rinnastaa lähes synonyymien arvoiseen asemaan. Haastatteluaineiston luottamuskeskeisyyttä psykologisen sopimuksen käsitteen määrittelyssä tukevat myös mm. Kakabadsen, Louchartin ja Kakabadsen (2006, 481) sekä Järvisen (2000, 219) toteamukset siitä, että konsultin ja asiakkaan välinen yhteistyösuhde ja psykologinen sopimus rakentuvat kiistatta luottamuksen varaan. Tutkimuksellisten havaintojen perusteella voidaankin todeta, että psykologisen sopimuksen määrittely liikkeenjohdon konsultoinnin asiayhteydessä nojaa enemmän luottamuksen korostamiseen, kuin työsuhteen psykologisen sopimuksen määrittelyssä käytetympään vastavuoroisten odotusten kuvaamiseen.

Huomion arvoista luottamuksen ja psykologisen sopimuksen yhteydessä on edelleen haastateltavien konsulttien yhteinen näkemys siitä, että luottamuksen hajotessa hajoaa myös psykologinen sopimus. Luottamuksen tarpeellisuutta psykologisen sopimuksen muotoutumisessa voidaan siis tutkimuksellisten havaintojen perusteella pitää melko kiistattomana. Oleellista olisi kuitenkin myös sen pohtiminen, voiko liiallinen luottamus konsultin ja asiakkaan välillä heikentää heidän välistään psykologista sopimusta. Onko liiallinen luottamus pahasta? Tutkimuksen empiirisestä aineistosta on poimittavissa haastateltavien konsulttien kommentteja siitä, että liiallinen luottamus sekä siitä seuraava yliturvallisuuden tunne saattavat aiheuttaa haittaa konsultointiyhteistyölle. Yliturvallisuus ja liiallinen luottamus voivat tutkimuksellisten huomioiden perusteella johtaa psykologisen sopimuksen osapuolten varomattomuuteen ja toisen osapuolen haavoittamiseen, kun yhteistyöhön sekoittuu liian luottamuksellisia asioita.

Tiedostamattomuus ja ristiriita henkilökemioiden merkityksestä

Liikkeenjohdon konsultin ja asiakkaan väliseen psykologiseen sopimukseen voidaan tutkimushavaintojen perusteella kuvata sisältävän huomattavan paljon sanomatonta sekä tiedostamatonta puolta. Kuten tutkimuksen analyysiosuudesta selviää, teemahaastattelun kohteina olevat konsultit myönsivät yksimielisesti psykologisen sopimuksen olevan osittain heidän hallintansa ulkopuolella ja perustuvan hallitsemattomuutensa osalta tietoisuuden ulkopuolelle jääviin vaistoihin ja heikkoihin signaaleihin. Tiedostamattomuuden merkitys psykologisessa sopimuksessa saa teoreettista tukea mm. Diamondilta ja Alcornilta (2003, 492–497), jotka näkevät selkeäksi riskitekijäksi asiakassysteemin näkyvän todellisuuden käsittelyyn. Tiedostamattomuuden suuri osuus psykologisessa sopimuksessa selittää osittain myös sitä tutkimuksellisesti merkittävää huomiota, ettei psykologiselle sopimukselle empiiristen havaintojen perusteella ole määriteltävissä tarkkaa alkamisajankohtaa liikkeenjohdon konsultoinnissa.

Selkeimmin tutkimuksessa esiin noussut psykologisen sopimuksen tiedostamaton ominaisuus liittyy liikkeenjohdon konsultin ja asiakkaan välisiin henkilökemioihin. Tätä konsultoinnin tiedostamatonta osa-aluetta pidetään tärkeänä mm. PKT-säätiön julkaisussa (2002), jossa henkilökemioiden kohtaamisen tai kohtaamattomuuden todetaan vaikuttavan ratkaisevasti konsultointiyhteistyön etenemiseen. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella tehdyt havainnot kuitenkin osoittavat, että henkilökemioiden merkitystä psykologisessa sopimuksessa voidaan pitää kiistanalaisena. Henkilökemioiden merkitystä psykologisessa sopimuksessa voidaankin pitää relevanttina jatkotutkimuksen aiheena liikkeenjohdon konsultoinnin kontekstissa.

Roolisidonnaisuus

Tutkimuksen empiirisen aineiston pohjalta tehdystä analyysistä voidaan löytää kohtia, jotka viittaavat psykologisen sopimuksen sekä konsultin roolin selkeään sidonnaisuuteen. Tämä konsultin roolin ja psykologisen sopimuksen yhteys voidaan todeta erityisen hyvin tarkasteltaessa roolien muutosta konsultointiyhteistyön aikana. Schein (1988) erottaa konsultin roolikirjosta erityisen tarkasti prosessikonsultin sekä asiantuntijakonsultin toisistaan poikkeavat roolit. Kubr (1986) tunnistaa samat roolit ja ottaa niiden erotteluun mukaan ohjaavuus – ulottuvuuden, jota on tässä tutkimuksessa käsitelty sekä teoreettisesti että empiirisen aineiston yhteydessä. Merkittävä tutkimuksellinen huomio liittyy sekä konsultin roolin että siihen, miten psykologisen sopimuksen kehittyminen vaikuttaa konsultin ohjauskäyttäytymiseen. Tutkimuksen empiirisen aineiston pohjalta voidaan nimittäin tehdä huomio, jonka mukaan vahva psykologinen sopimus asiakkaan kanssa

tekee konsultin roolin ohjaavuuden heilahtelusta sekä roolin muutoksista tehokkaan työkalun. Mitä kehittyneempi psykologinen sopimus konsultoinnissa syntyy, sitä paremmin asiakassysteemi ymmärtää konsultin roolin ja ohjaavuuskäyttäytymisen aaltomaisia muutoksia. Toisaalta, mitä heikompi psykologinen sopimus on, sitä vaikeampi konsultin on tehdä asiakkaalle ymmärrettäväksi roolinsa muutoksia. Koska liikkeenjohdon konsultin on lähes välttämätöntä vaihdella roolejaan konsultointiyhteistyön aikana (mm. Schein 1999, 28–29), voidaan psykologisen sopimuksen tärkeys todeta myös roolikontekstissa.

Asiakassysteemin moninaisuuden haasteet

Neljäs tutkimuksellinen päähuomio liittyy psykologisen sopimuksen luomisen ja kehittämisen haasteisiin etenkin tilanteissa, joissa konsultoinnin tilaaja on eri, kuin kehittämisen kohde. Schein (1997) korostaa ulkoisen asiantuntijan olevan aina tekemisissä useamman kuin yhden asiakassysteemin osan kanssa. Eri asiakastyyppeiden mahdollisesti eriävät odotukset konsultoinnista tuovat usein oman lisähaasteensa konsulttien työhön ja tekevät entistäkin tärkeämmäksi asiakassysteemin moninaisuuden tunnistamisen ja ymmärtämisen. (Schein 1997, 203.) Nämä asiakassysteemin moninaisuuden haasteet koskevat myös psykologisen sopimuksen syntymistä. Tutkimuksen empiirisestä aineistosta voidaan poimia yksimielinen konsulttien näkemys siitä, että psykologisen sopimuksen luominen on erityisen haastavaa tilanteissa, joissa konsultoinnin tilaaja ja kohde ovat erillisiä asiakassysteemin osia. Lähes yhtä yksimielisten tutkimusaineiston kannanottojen perusteella voidaan niin ikään todeta, että haasteellisuudestaan huolimatta psykologinen sopimus on tarpeellista saada aikaiseksi sekä konsultoinnin tilaajan, että kehityksen kohteen kanssa. Vaikka pääpaino psykologisen sopimuksen kehittämisessä koskeekin konsultin ja kehitettävän asiakkaan välistä suhdetta, voidaan sopimuksen solmimista konsultoinnin tilaajan kanssa pitää tutkimuksellisten havaintojen perusteella lähes yhtä merkittävänä.

Yhteys konsultoinnin tuloksiin

Yllättävä empiirisestä haastatteluaineistosta tehty tutkimuksellinen päähuomio on, että psykologinen sopimus ei merkittävyystään huolimatta aina vaikuta liikkeenjohdon konsultointiyhteistyön tuloksiin. Empiirisestä aineistosta tehdyt havainnot kumoavat siis osittain esimerkiksi Schafferin (1997, 154) toteamuksen siitä, että psykologisen sopimuksen rakentaminen odotusten yhteensovittamismielessä on välttämätöntä parhaiden konsultointitulosten takaamiseksi. Kuten tutkimuksen haastatteluaineiston analyysistä selviää, vain vähemmistö haastatelluista konsulteista myönsi saumattoman yhteyden psykologisen sopimuksen sekä konsultoinnin tulosten

välillä. Tärkeä lisähuomio aiheeseen liittyen on kuitenkin, että tutkimusaineiston perusteella kiistanalaisuutta sopimuksen ja konsultoinnin tulosten kanssa voidaan havaita esiintyvän vain asiantuntijakonsultoinnissa. Sen sijaan esimerkiksi prosessikonsultoinnissa psykologisen sopimuksen yhteys konsultointiyhteistyön tuloksiin on haastattelujen perusteella laajalti tunnustettu. Empiirisen tutkimusaineiston perusteella voidaan edelleen todeta, ettei ajoittainen kuilu psykologisen sopimuksen sekä konsultoinnin tulosten välillä millään lailla kumoa tutkittavan ilmiön merkittävyyttä liikkeenjohdon konsultoinnissa (ks. seuraava luku).

Tunnustettu tärkeys yhteistyössä

Sekä tutkimuksen teoreettisesta osuudesta että empiirisestä aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että psykologisen sopimuksen luominen ja ylläpitäminen ovat merkittäviä asioita liikkeenjohdon konsultoinnissa. Wellin (2007) tunnustaa psykologisen sopimuksen tärkeyden työsuhteiden lisäksi myös muissa liiketoiminnallisissa, esimerkiksi ulkoisen asiantuntijan ja asiakkaan välisissä suhteissa. Psykologisen sopimuksen merkitys näkyy mm. siinä, että vahvistuessaan se luo avoimemman tunnelman ja paremman keskinäisen yhteyden liiketoiminnallisten suhteiden osapuolten välille. (Wellin 2007, 2–15.)

Tutkimuksen empiirinen aineisto tukee Wellinin esittämää psykologisen sopimuksen tärkeyttä etenkin yhteisymmärryksen löytymisen ja sen arvostamisen osalta. Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella on kuitenkin mahdollista täydentää psykologisen sopimuksen tunnustettua tärkeyttä esittämällä sen merkitykseen liittyvät kaksi lisähuomiota. Tarkastelemalla tutkimuksen empiiristä aineistoa on mahdollista ensinnäkin esittää, että psykologisen sopimuksen tärkeys liittyy liikkeenjohdon konsultoinnissa suureksi osaksi asiakassuhteiden jatkamiseen. Jos konsultilla ja asiakkaalla vallitsee keskenään vahva psykologinen sopimus, on erittäin todennäköistä, että yhteistyö kehittyy useamman projektin mittaiseksi. Toinen lisähuomio psykologisen sopimuksen merkityksessä liittyy saavuttamattomien konsultointitavoitteiden hyväksymiseen asiakassysteemin osalta. Tutkimusaineiston perusteella voidaan nimittäin esittää, että vahva psykologinen sopimus konsultin kanssa auttaa asiakasta ymmärtämään ja hyväksymään paremmin myös ne projektit, joissa asetettuihin tavoitteisiin ei ole päästy. Tutkimuksen myötä voidaan siis todeta, että psykologisen sopimuksen tärkeys ei rajoitu vain perinteiseen työsuhteeseen – näkökulmaan, vaan sisältää myös monia liikkeenjohdon konsultoinnille oleellisia merkityksiä.

7 LOPUKSI

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu psykologista sopimusta liikkeenjohdon konsultoinnissa ja tarkemmin konsultin sekä asiakkaan välisessä suhteessa. Tutkimuksessa on pyritty selvittämään, miten psykologinen sopimus ymmärretään, miten se elää ja mitkä ovat sen vaikutukset konsultointiyhteistyöhön liikkeenjohdon konsulttien näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys luotiin avaamaan psykologisen sopimuksen käsitettä paremmin ja etenkin yhdistämään se liikkeenjohdon konsulttien toimintaan. Teoreettisen aineiston muodostavien sopimuksen, asiakassysteemin, intervention sekä konsultin roolin käsitteiden uskottiin tukevan psykologisen sopimuksen tarkastelua juuri liikkeenjohdon konsultoinnin kontekstissa. Teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa kiinnitettiin myös huomiota tutkimuksen kulun kannalta oleelliseen liikkeenjohdon konsulttien näkökulmaan.

Tutkimuksen empiirisen, teemahaastatteluiden avulla syntyneen aineiston avulla pyrittiin muodostamaan syvempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Psykologinen sopimus nähtiin liikkeenjohdon konsulttien näkökulmasta käsitteenä melko häilyvänä ja suurelta osin tiedostamattomana, minkä vuoksi sen empiirisessä käsittelyssä nousi esiin monenlaisia mielipiteitä. Tutkimuksen teoriaohjaavassa analyysissä haluttiin nostaa esiin sekä liikkeenjohdon konsulttien yleisimpiä yhteneviä näkemyksiä, että myös eriäviä näkökantoja. Analyysivaiheessa empiirisestä aineistosta muodostettiin yhtenäinen kokonaisuus, joka teoriaohjaavuutta noudattaen eteni jatkuvana vuoropuheluna teoreettiseen aineiston kanssa. Psykologisen sopimuksen teoreettiset havainnot ja tutkimuksen empiirinen aineisto mukailivat osittain toisiaan, mutta tutkimuksen edetessä nousi esiin myös muutamia eriäviä huomioita. Tutkimuksen teoreettinen aineisto sulautui joka tapauksessa onnistuneesti empiiriseen aineistoon ja tutkimuksesta onnistuttiin täten muodostamaan ehjä kokonaisuus.

Tämä tutkimus antaa teoriaohjaavaa tietoa psykologisen sopimuksen ominaisuuksista liikkeenjohdon konsulttien näkökulmasta. Tehdyn työn pohjalta on tutkimuksellisten huomioiden lisäksi mahdollisuus tehdä myös muutama käytännön suositus liikkeenjohdon konsultointiin. Tutkimusaineiston perusteella voidaan ensinnäkin esittää, että liikkeenjohdon konsultoinnissa tulisi kiinnittää kasvavissa määrin huomiota luottamuksen luomiseen asiakassysteemin kanssa. Luottamus ja sen ohessa syntyvä psykologinen sopimus saattavat olla ratkaiseva tae konsulttien jatkotoimeksiantojen syntymiseen eli psykologiseen sopimukseen panostamisen voidaan todeta helpottavan asiakassuhteiden ylläpitoa huomattavasti. Tutkimuksen perusteella voidaan edelleen esittää, että psykologisen sopimuksen luominen asiakassysteemin kanssa vaatii konsulteilta

tiedostettua panostamista sekä kuuntelemiseen, että ajoittaisiin ohjaaviin interventioihin. Oikealla tavalla luotuna ja riittävästi ylläpidettynä liikkeenjohdon konsultti voi rakentaa psykologisesta sopimuksesta itselleen työkalun, jonka käyttämisen kautta asiakkaan on helpompi ymmärtää muun muassa konsultin roolin muutosten motiivit. Tiivistävästi voidaan siis todeta, että psykologinen sopimus on abstraktista luonteestaan huolimatta oikein käytettynä myös käytännön liikkeenjohdon konsultointia helpottava apuväline.

Tässä tutkimuksessa esiin nousseet päähuomiot antavat mahdollisuuden muutamien mielenkiintoisten jatkotutkimusaiheiden esittämiseksi. Kuten jo edellisessä luvussa todetaan, olisi eräs kiinnostava jatkotutkimuksen aihe henkilökemioiden merkitys liikkeenjohdon konsultoinnissa. Tutkimus voitaisiin laajentaa koskemaan sekä liikkeenjohdon konsulttien että asiakassysteemin näkökulmaa, jolloin henkilökemioiden tärkeydestä konsultointiyhteistyössä saataisiin laajempi käsitys.

Toinen relevantti jatkotutkimuksen aihe liittyy luottamuksen tutkimiseen liikkeenjohdon konsultin ja asiakkaan välisessä suhteessa. Kuten tämän tutkimuksen päähuomioissa on esitetty, luottamus muodostaa suurimman osan psykologisen sopimuksen sisältöä ja on yksi toimivan konsultti-asiakas – suhteen kulmakivistä. Toisaalta liiallinen luottamus voi tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella olla myös haitaksi konsultointiyhteistyölle. Mielenkiintoista olisikin tutkia, mistä luottamus konsultti-asiakas – suhteessa rakentuu ja milloin se on sopivan voimakasta konsultoinnin tuloksia ajatellen.

Kolmanneksi jatkotutkimuksen aiheeksi voidaan edelleen ehdottaa psykologisen sopimuksen merkityksen erittelemisen eri konsultin roolien sekä interventioiden kohdalla. Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella on mahdollista esittää, että psykologisen sopimuksen merkitys pienenee asiantuntijakonsultin roolissa ja kasvaa prosessikonsultoinnissa. Jatkotutkimuksessa psykologisen sopimuksen yhteys eri konsulttirooleihin sekä konsultin yleiseen käyttäytymiseen voitaisiin eritellä ottaen mukaan laajempi kirjo eri konsultin rooleja sekä tarkempi tutkimus liikkeenjohdon konsultin ammattikäyttäytymisestä.

Lähdeluettelo

Kirjallisuus:

Ainamo, Antti & Tienari, Janne 2004. Liikkeenjohdon konsultin nykykentästä ja historiasta Suomessa. Työn Tuuleen 1/2004, 1–9.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen Tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere.

Appelbaum, Steven & Steed, Anthony 2005. The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development* 24 (January), 68–93.

Biswas, Sugata & Twitchell, Daryl 1999. *Management Consulting: A Complete Guide to the Industry*. John Wiley & Sons Inc. Canada.

Bloch, Brian 1999. How they put the “con” in consulting. *Managerial Auditing Journal* 14 (March), 115–118.

Block, Peter 1981. *Flawless Consulting*. Pfeiffer & Company. California.

Boxall, Peter & Purcell, John 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke.

de Burgundy, Jak 1998. Management Consultancy: a modern folly? *Management Decision* 36 (March), 204–205.

Clutterback, David 2005. Communication and the psychological contract. *Journal of Communication Management* 9 (April), 359–364.

Cockman, Peter. Evans Bill & Reynolds, Peter 1992. *Client-centered Consulting: A Practical Guide for Internal Advisers and Trainers*. McGraw -Hill Book Company Europe. England.

Cullinane, Niall & Dundon, Tony 2006. The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, vol. 8, iss.2, pp. 113-129.

Diamond, Michael & Allcorn Seth 2003. The cornerstone of psychoanalytic organizational analysis: Psychological reality, transference and counter-transference. *Human Relations* 56 (April), 491–513.

Engwall, Lars & Kipping, Matthias 2002. *Management Consulting: Emergence and Dynamic of a Knowledge Industry*. Oxford University Press. Oxford.

Flick, Uwe 2007. *Designing Qualitative Research*. Sage Publications. Los Angeles.

Forbes, Ian & Hoffman, Mark 1993. *Political Theory, International Relations and the Ethics of Intervention*. The Macmillan Press. United Kingdom.

Fullerton, Johanna & West, Michael A. 1996. Consultant and client – working together? *Journal of Managerial Psychology* 11 (June), 40-49.

- George, Jim 2009. *Psychological Contract: Managing and Developing Professional Groups*. McGraw-Hill Education. Maidenhead.
- Guest, David E., Isaksson, Kerstin & De Witte, Hans 2010. *Employment Contracts, Psychological Contracts, and Employee Well-Being*. Oxford University Press. England.
- Harisalo, Risto, Keski-Petäjä, Timo & Talkkari, Antti 2002. *Otin kynän kynsihini: Ohjeita tutkimuksen tekijöille*. Hallintotieteiden laitos. Tampereen Yliopisto. Tampere.
- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Anneli 2001, 2009, 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki.
- Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. *Tutki ja Kirjoita*. Tammi. Helsinki.
- Jafri, Hassan 2011. Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Commitment. *Synergy* 9 (July), 19–30.
- Johansson, Anders W. 2004. Consulting as story-making. *Journal of Management Development* 23 (April), 339–354.
- Järvinen, Pekka 2000. *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. 3. painos. Suomen Ekonomieliiitti ja WSOY. Helsinki.
- Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki 2004. *Tutkimustyön metodeista*. Opinajan Kirja. Tampere.
- Kakabadse, Nada K, Louchart Eddy & Kakabadse Andrew 2006. Consultant's role: a qualitative inquiry from the consultant's perspective. *Journal of Management Development* 25 (May), 416–500.
- Kingshott, Russel P.J. 2006. The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier–buyer relationships: A social exchange review. *Industrial Marketing Management* 35, 724–739.
- Korhonen, Riitta 2009. Näytä suunta, konsultti!. *Talouselämä* 1/2009.
- Kubr, Milan 1986. *Management Consulting. A guide to the profession*. International Labour Organization. Geneva.
- Kubr, Milan 1993. *How to select and use consultants. A client's guide*. International Labour Organization. Geneva.
- Lundberg, Craig C. & Young, Cheri 2001. A note on emotions and consultancy. *Journal and Organizational Change Management* 14 (June), 530–538.
- Martin, Claude R., Horne, David A. Jr. & Chan, Winnie S. 2001. A perspective on client productivity in business-to-business consulting services. *International Journal of Service Industry Management* 12 (February), 137–158.
- McKenna, Christopher D 2006. *The World's Newest Profession. Management Consulting In the Twentieth Century*. Cambridge University Press. New York.

- McLachlin, Ron D 1999. Factors for consulting engagement success. *Management Decision* 37 (May), 394-404.
- Mohe, Michael & Seidl, David 2011. Theorizing the client-consultant relationship from the perspective of social-systems theory. *Organization* 18 (January), 3–22.
- Nevanlinna, Tuomas & Relander, Jukka 2006. Työn sanat. Teos. Helsinki.
- Niiniluoto, Ilkka 1980. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus, Otava, Helsinki.
- Ojasalo, Jukka 2001. Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality* 11 (March), 200–212.
- Parks McLean, Judi, Kidder, Deborah L. & Gallagher, Daniel G. 1998. Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior* 19 (October), 697–730.
- PKT -säätö 2000 & 2002. Yritys ja konsultti. Liikkeenjohdon konsultointi pk-yritysten voimavarana. Helsinki
- Pellegrinelli, Sergio 2002. Managing the interplay and tensions of consulting interventions: The consultant-client relationship as mediation and reconciliation 21 (May), 343–365.
- Riddle, John 2001. Entrepreneur Magazine's Consulting Business. Entrepreneur Press. California.
- Roels, Guillaume, Karmarkar, Uday S. & Carr, Scott 2010. Contracting for Collaborative Services. *Management Science* 56 (May), 849–863.
- Robinson, Sandra L. 1996. Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly* 41, 574–599.
- Rope, Timo 2006. Menesty konsulttina: Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. 7. painos. Talentum Media Oy. Vammala.
- Rousseau, Denise M. 1995. Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements. SAGE Publications. London.
- Rousseau, Denise M. 1998. The "problem" of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior* 19, 665–671.
- Schaffer, Robert H 1997. High-Impact Consulting. Jossey- Bass Publishers. San Fransisco.
- Schein, Edgar 1988. Organizational Psychology 3rd edition. Prentice-Hall. USA.
- Schein, Edgar 1988. Process Consultation. Volume 1: Its Role In Organization Development. 2. painos. Addison-Wesley Publishing Company. Canada.
- Schein, Edgar 1997. The concept of "client" from a process consultation perspective: A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management* 10 (March), 202-216.

Schein, Edgar 1999. Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship. Addison-Wesley Publishing Company. USA.

Stumpf, Stephen A. & Longman, Robert A. 2000. The ultimate consultant: building long-term, exceptional value client relationships. Career Development International 5 (March), 124–134.

Tampereen aluetyöterveyslaitos 5/1997. Prosessikonsultointi- Mitä ja miten? Organisaatiopsykologian yksikkö.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Latvia.

af Ursin, Klaus 2007. Moraali, hyveet ja eettiset normit liikkeenjohdon konsultoinnissa. 6. painos. Tampere University Press. Tampere.

Uusitalo, Hannu 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY. Helsinki.

Wellin, Michael 2007. Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance. Gower Publishing Limited. England.

Werr, Andreas 2007. Purchasing management consulting services – From management autonomy to purchasing involvement. Journal of Purchasing & Supply Management 13 (April), 98–112.

Williams, Russel 2003. ”Consultobabble” and the client-consultant relationship. Managerial Auditing Journal 18 (February), 134–139.

Muut lähteet:

Ainamo, Antti. Tienari, Janne 2002. Suomalaisen mallin viimeaikainen menestystarina: Tarkastelussa liikkeenjohdon konsultin rooli. LJK ry: n vuosijuhlassa pidetty esitelmä, 187–198. http://lta.hse.fi/2002/2/lta_2002_02_d3.pdf [viitattu 5.9.2012]

Asianajajaliiton verkkosivut 2012.

http://www.asianajajaliitto.fi/asianajatoiminta/tarvitsetko_asianajajan/varallisuus/sopimusoikeus [viitattu 3.10.2012]

Liikkeenjohdon Konsultit LJK Ry:n verkkosivut 2012.

<http://www.ljk.fi/jasenyys/yleiset-sopimusehdot> [viitattu 3.10.2012]

LIITE 1 Teemahaastattelurunko

Taustakysymykset:

- Kuka olet, mitä teet ja kenelle?
- Kauanko olet toiminut liikkeenjohdon konsulttina/nykyisissä tehtävissäsi?
- Osaatko arvioida suunnilleen, kuinka monta eri asiakas-casea olet urasi aikana vienyt läpi?

Teema 1. Psykologisen sopimuksen mieltäminen/ymmärtäminen

- Mistä yleensä sovitaan/ Mistä muistat sovitun asiakkaan kanssa ei-kirjallisesti konsultointiyhteistyössä?
- Miten käsität psykologisen sopimuksen, mikä se mielestäsi on?
- Onko psykologinen sopimus mielestäsi yhtä lailla sopimus, kuin virallinen kontrahtikin?
- Mitkä asiakkaan ominaisuudet edesauttavat mielestäsi vahvan psykologisen sopimuksen syntymistä? Mitkä taas mielestäsi haittaavat?
- Mitä osa-alueita psykologinen sopimus pitää mielestäsi sisällään?

Teema 2. Psykologisen sopimuksen eläminen eli syntyminen, ylläpito, vahvistaminen ja muuttuminen

- Miten ja missä tilanteessa psykologinen sopimus asiakkaan kanssa syntyy?
- Miten vaalit/ylläpidät psykologista sopimusta asiakkaan kanssa konsultointiyhteistyönne aikana?
- Milloin voit sanoa: ”Tässä projektissa koen/olen kokenut, että psykologinen sopimus asiakkaan kanssa on/on ollut erityisen vahva”?
- Käyttäydytkö konsultointiprojektin aikana jollain tietyllä tavalla asiakkaan kanssa säilyttääksesi vahvan psykologisen sopimuksen?
- Onko konsultointiprojektissa jotain tiettyjä vaiheita, joissa psykologisen sopimuksen ja vahvan konsultti-asiakas -suhteen ylläpitäminen olisi erittäin tärkeää?
- Päivitättekö asiakkaasi kanssa psykologista sopimustanne kesken konsultointiprojektin?
- Miten psykologinen sopimus mielestäsi muuttuu projektin varrella?

Teema 3. Psykologisen sopimuksen vaikutus konsultin rooliin

- Millaisia rooleja liikkeenjohdon konsultilla voi mielestäsi olla?
- Millaisia rooleja sinulla on ollut asiakassuhteidesi aikana?
- Miten valitset/omaksut roolisi eri asiakassuhteissa? Miten ”roolin ottaminen” tapahtuu?
- Miten psykologinen sopimus asiakkaasi kanssa vaikuttaa rooliisi konsulttisuhteenne aikana?
- Millaista merkitystä psykologisella sopimuksella on mielestäsi roolisi ohjaavuuteen?
- Voiko roolisi muuttua konsultointisuhteen/toimeksiannon aikana?

Teema 4. Syntymätön psykologinen sopimus, psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ja heikko psykologinen sopimus

- Oletko joskus ollut tilanteessa, jossa psykologinen sopimus sinun ja asiakkaan välille on jäänyt kokonaan syntymättä? Miksi näin kävi?
- Tuleeko sinulle mieleen tilanteita, joissa olet huomannut kesken projektin, että sinun ja asiakkaasi odotukset ja tavoitteet poikkeavat täysin toisistaan? Miksi niin kävi ja miten etenitte?
- Jos sinun ja asiakkaasi henkilökiemiat eivät kohtaa millään tasolla, miten toimit? Kieltäydytkö projektista? Yritätkö saada yhteisymmärryksen syntymään?
- Mistä syistä psykologinen sopimus voi mielestäsi jäädä syntymättä?
- Mistä syistä psykologinen sopimus voi mielestäsi rikkoutua kesken projektin?

Teema 5 eli jokeriteema. Yhteenveto psykologisen sopimuksen merkityksistä ja vaikutuksista

- Pidätkö psykologista sopimusta tärkeänä liikkeenjohdon konsultoinnissa miksi?
- Missä tilanteissa psykologisen sopimuksen merkitys korostuu?
- Minkälaisia vaikutuksia psykologisella sopimuksella on konsultointiyhteistyön tulosten kannalta?